

**O BALANCED SCORECARD COMO INSTRUMENTO DE  
ALINHAMENTO ESTRATÉGICO NAS ORGANIZAÇÕES**

**Caso: Bento, S.A.**

**EUNÍSIA PATRÍCIA FERNADES SILVA NEVES**

**Dissertação de Mestrado em Gestão de Empresas**

Orientador(a):

Prof. Doutor Nelson António, ISCTE Business School, – Instituto Universitário de Lisboa

Setembro 2011

# O BALANCED SCORECARD COMO INSTRUMENTO DE ALINHAMENTO ESTRATÉGICO NAS ORGANIZAÇÕES

**Eunísia Patrícia Fernandes Silva Neves**

O BALANCED SCORECARD COMO INSTRUMENTO DE  
ALINHAMENTO ESTRATÉGICO NAS ORGANIZAÇÕES

**Caso: Bento, S.A.**

EUNÍSIA PATRÍCIA FERNADES SILVA NEVES

**Dissertação de Mestrado em Gestão de Empresas**

Orientador(a):

Prof. Doutor Nelson António, ISCTE Business School, – Instituto Universitário de Lisboa

Setembro 2011

Eunísia Patrícia Fernandes Silva Neves,  
autora da dissertação intitulada O Balanced  
Scorecard Como Instrumento de Alinhamento  
Estratégico nas Organizações, declaro que,  
salvo fontes devidamente citadas e referidas,  
o presente documento é fruto do meu trabalho  
pessoal, individual e original.

Cidade do Mindelo, 30 de Setembro de 2011  
Eunísia Patrícia Fernandes Silva Neves

Dissertação apresentada ao Instituto Superior  
do Trabalho e da Empresa como parte dos  
requisitos para a obtenção do grau de Mestre  
em Gestão de Empresas

# Resumo

Diante da crescente competitividade, característica do mercado global, e da necessidade de melhorar a eficiência e a produtividade nas organizações, torne-se imperativo o aperfeiçoamento, incessante, na forma de actuação dos gestores.

Consciente que, até então, as empresas suportam, essencialmente, no sistema contabilístico, este que, muitas vezes, fornece informações insuficientes restritas à tomada de decisões de curto prazo, mostra-se necessário investir em sistemas de medição, ligado à estratégia organizacional, que permitam melhor planeamento e controlo e, ainda, gerar e medir indicadores de longo prazo.

No intuito de contribuir para a melhoria do paradigma da gestão, mais concretamente da gestão das empresas Cabo-Verdianas, e, em particular a da empresa em estudo, propomos, como objectivo desta dissertação, o estudo da utilização das ferramentas de gestão tradicional, face às novas ferramentas emergentes.

Nisto, apresentamos, como estudo de caso, a avaliação do sistema de controlo de gestão da Empresa Bento - Comércio, Construtores, Imobiliária e Investimentos, Sociedade Anónima, (Bento S.A.), analisando, à luz da literatura consultada, o sistema de gestão estratégica, seguido pela empresa de modo a poder propor eventuais melhorias.

Durante a revisão bibliográfica, foram estudadas várias ferramentas da gestão estratégica, das quais escolhemos o Balanced Scorecard (BSC) como um instrumento capaz de responder às lacunas detectadas na estratégia de gestão da Empresa, em que após uma breve descrição dos aspectos teóricos do conceito, suportado nos estudos empíricos publicados, apresentámos uma proposta para sua adopção, concepção e implementação.

É de realçar que, durante o estudo constatou-se, por parte da administração da empresa, uma maior consciência da importância da comunicação e divulgação da sua estratégia entre os diferentes níveis hierárquicos, o que evidencia que ela está, mesmo, disposta a apostar na sua inovação estratégica.

**Palavras-Chave:** Balanced Scorecard, BSC, Controlo de Gestão, Gestão Estratégica

# Abstract

With the raising competitiveness, characteristic of the global market, and of the need of improving the efficiency and productivity in organizations, the constant improvement in the way of acting of managers it becomes peremptory.

Aware that, so far, enterprises support, essentially, on the accounting system, which, many times, gives restrict and insufficient information for the taking of decisions in a short term, it is shown to be necessary to invest in measuring systems, connected to the organizational strategy, which contains signs that allow a better planning and control and, furthermore, give birth to and measure signs on a long term.

With the aim of contributing for the improvement of the managing pattern, specifically, the management of Capeverdean enterprises, and, in particular, the one of the enterprise in study, we propose, as an aim of this dissertation, the study of the use of the traditional managing tools, in view of the emerging new tools.

Thus, we present, as study case, the evaluation of the system of management control of the Enterprise Bento - Comércio, Construtores, Imobiliária e Investimentos, Sociedade Anónima, (Bento, S.A.), analysing the system of strategic management, used by the enterprise to be able to propose eventual improvements.

During the bibliographic revision, we studied many strategyc management tools, among which we chose the Balanced Scorecard (BSC) as an instrument capable to respond to the gaps detected in the management strategy of the enterprise, in which, after a brief description of the theoretical aspects of the concept, supported on the empiric studies published, we present a proposal for its adoption, conception and implementation.

We would like to stress that, during the study we noticed that there exists, on the behalf of the management of the enterprise, a major awareness of the importance of communication and diffusion of its strategy among the different hierarchical levels, what makes clear that the enterprise is really open to bet on its strategycal innovation.

Key-words: Balanced Scorecard, BSC, Management Control, Strategycal Management

## Dedicatória

**“O que não pode ser medido não pode ser gerido”.**

*(Edwards Deming, em [www.wikipedia.org](http://www.wikipedia.org))*

**“Nem tudo o que pode ser contado importa e,  
nem tudo que importa pode ser contado”.**

*(Albert Einstein)*

Ao meu filho e ao meu marido, muito obrigada pela paciência e compreensão ao sacrificar os nossos momentos.

# Agradecimentos

À empresa Bento – Comércio, Construtores, Imobiliária e Investimentos, S.A., enquanto empresa que aceitou colaborar no estudo de caso, como minha entidade empregadora. O meu profundo agradecimento pela oportunidade, confiança e apoio.

Um obrigado especial ao Professor Doutor Nelson António pela imediata disponibilidade demonstrada em orientar esta dissertação e pelas preciosas sugestões, imprescindíveis para a sua conclusão.

À minha família, especialmente aos meus pais, Rita e Germano Silva e para as minhas irmãs Mónica e Nazaré pelo carinho, apoio e pela cooperação com o meu filho, durante esse percurso académico;

Um apreço muito especial ao meu esposo, José Carlos, que mesmo sem entender muito do assunto, de forma incansável e carinhosa, me escutou nos momentos de desânimo e euforia, verificados no decorrer desta dissertação.

Aos meus amigos, meus mestres eternos, Carlos Rodrigues, Dirceu do Rosário e Afonso Zego que têm sido, para mim, exemplo de sabedoria e capacidade científica e académica. A eles, vão agradecimentos, do fundo do meu coração, pelo benefício de poder conviver com os infundáveis conhecimentos que eles me disponibilizam, que me possibilitam crescer enquanto profissional.

À todos os colegas de mestrado, em especial ao meu colega Vlademiro Oliveira pela disponibilidade e simpatia que sempre me proporcionou.

Aos meus colegas, laboral, Adilson Calazans e Maria Orlanda, pelo profissionalismo na troca de ideias que contribuíram, enormemente, para o bom andamento deste trabalho.

Aos meus amigos Arlindo Lima e Alcione Santos, pela disponibilidade e carinho que sempre me dispensaram.

Vai ainda, um obrigado especial aos professores, Alexandrino Santos, Maria da Luz da Rosa e Peggy Romualdo, pela preciosa ajuda na revisão e montagem deste trabalho.

Por último, a todas as outras pessoas e entidades que intervieram de forma directa ou indirecta neste trabalho, obrigada pelas valiosas contribuições proporcionadas.



# Índice

Capítulo 1:	Introdução .....	14
1.1	Introdução .....	14
1.2	Contextualização do Tema .....	14
1.3	Formulação do Problema.....	15
1.4	Objectivos da Dissertação .....	16
1.4.1	Objectivo Geral.....	16
1.4.2	Objectivo Específico.....	16
1.5	Justificação do Tema e sua Relevância .....	17
1.6	Estrutura da Dissertação .....	17
Capítulo 2:	Revisão da Literatura.....	18
2.1	O Controlo de Gestão: Conceito e Evolução.....	18
2.2	Modelos e Ferramentas de Gestão.....	20
2.2.1	Modelos de Gestão .....	20
2.2.2	Ferramentas de Gestão.....	20
2.3	Limitações do Controlo de Gestão .....	24
2.4	Planeamento Estratégico Organizacional .....	26
2.4.1	Conceitos .....	26
2.5	O Balanced Scorecard: Definição, Objectivos e Estrutura.....	31
2.6	O Balanced Scorecard como Sistema de Avaliação da Performance.....	37
2.6.1	As Perspectivas.....	37
2.6.2	O Mapa Estratégico e as Relações de Causa Efeito .....	42
2.6.3	O Balanced Scorecard como Ferramenta de Gestão Estratégica.....	44
2.7	Princípios Básicos para Adopção do BSC.....	45
2.8	Integração das Perspectivas do BSC à Estratégia Empresarial .....	47
2.9	Impactos do BSC sobre a performance .....	48
2.10	Apreciação Crítica do Balanced Scorecard: Vantagens e Limitações.....	49
2.10.1	Vantagens .....	49
2.10.2	Limitações .....	50
Capítulo 3:	Metodologia da Investigação.....	51
3.1	Caracterização da Investigação .....	51

3.2	Fases do Desenvolvimento da Pesquisa e Desenho da Investigação .....	52
3.3	Limitações Metodológicas.....	53
Capítulo 4:	Estudo do Caso .....	54
4.1	Apresentação da Empresa.....	54
4.2	Estrutura Organizacional .....	55
4.3	Contexto organizacional .....	55
4.4	O Sistema de Monitorização e controlo da Bento S.A. ....	56
4.4.1	O Controlo de Gestão na Bento S.A.....	56
4.4.2	Sistema de Motivação e Incentivos .....	58
4.4.3	Avaliação de desempenho .....	58
4.4.4	Fragilidades no Sistema de Controlo de Gestão da Bento S.A. ....	59
4.5	Planeamento Estratégico da Bento S.A. ....	61
4.5.1	Missão, Visão, e Valores da Bento S.A.....	61
4.5.2	Análise Estratégica da Bento S.A.....	63
4.5.3	Perspectivas e Objectivos do Modelo.....	65
4.5.4	Indicadores.....	68
4.5.5	O Mapa Estratégico da Bento S.A.....	70
4.5.6	Metodologia de implementação e perspectiva evolutiva do modelo.....	71
4.5.7	Resultados Esperados .....	71
Capítulo 5:	Considerações Sobre o Caso Estudado e Recomendações .....	73
Capítulo 6:	Conclusão .....	76
	Referências Bibliográficas.....	76
A	Apêndices .....	81
A.1	Balanço .....	81
A.2	Demonstração de Resultados.....	83
A.3	Demonstração de Fluxos de Caixa .....	84
A.4	Organograma da Bento, SA.....	85

## Tabelas

Tabela 1: Quadro dos Objectivos .....	35
Tabela 2: Propostas dos Objectivos Estratégicos para Empresa Bento S.A.....	67
Tabela 3: Proposta de Indicadores para Empresa Bento S.A. ....	69

## Figuras

Figura 1: – Representação Esquemática do Balanced Scorecard [4] .....	32
Figura 2: Perspectivas do Balanced Scorecard.....	37
Figura 3: Exemplo de Mapa Estratégico Fonte: Kaplan & Norton (2004) .....	43
Figura 4: Proposta do Mapa Estratégico para Empresa Bento S.A .....	70

## Lista de siglas e abreviaturas

BSC	Balanced Scorecard
SA	Sociedade Anónima
RH	Recursos Humanos
GEC	Gestão Estratégica dos Custos
GCV	Gestão da Cadeia de Valor
SWOT	Strengths Weaknesses Opportunities Treats
KPI	Key Performance Indicators
FCS	Factores Críticos de Sucesso
SI	Sistemas de Informação

## Capítulo 1: Introdução

---

### 1.1 Introdução

Este capítulo foi configurado da seguinte forma: identifica o universo do tema, conjectura sobre os problemas a serem trabalhados, define os objectivos que a pesquisa pretende equacionar, apresenta os fundamentos básicos considerados para o desenvolvimento do estudo, destaca os aspectos metodológicos relevantes como a importância e as delimitações do estudo e finaliza o capítulo apresentando a estrutura do trabalho.

### 1.2 Contextualização do Tema

O contexto económico das últimas décadas tem sido pautado por constantes transformações que influenciam, sobremaneira, o ambiente competitivo das empresas, obrigando-as à uma reformulação sistemática das práticas de gestão, com vista a melhor adaptação às condições do meio.

De facto, se até a década de 1980 as empresas competiam com alguma estabilidade, impondo aos clientes uma produção massificada e estandardizada, nos dias de hoje, factores como a diferenciação, a qualidade e a inovação adquirem uma posição de extrema importância na construção de vantagens competitivas perante a concorrência. Da era industrial, que vigorou desde dos meados do século XVIII até meados do século XX, passou-se para a era da informação e do conhecimento, em que uma das bases fundamentais para o sucesso das

empresas assenta na definição de estratégias que lhes permitam alcançar um patamar competitivo favorável, estabelecendo uma posição lucrativa e sustentável contra as forças que determinam a concorrência na sua indústria.

Perante este contexto de visão estratégica de longo prazo, os sistemas de informação para a gestão devem fornecer informação qualitativa e quantitativa que potencie uma tomada de decisão útil, rigorosa e conducente aos objectivos estratégicos. Assim sendo, o processo de pilotagem estratégica pelo qual as empresas seguem a implementação da sua estratégia, torna-se uma necessidade premente e a gestão deve dotar-se de métodos e técnicas que, de forma multi-dimensional e integrada, permitam aferir acerca do contributo e do valor criado pelos diferentes segmentos de uma empresa.

De entre um vasto conjunto de métodos e técnicas, divulgados nos últimos anos, o *Balanced scorecard* tem assumido, de forma revolucionária, como um instrumento essencial na tradução da estratégia em acções e na monitorização do progresso empresarial, promovendo uma ligação efectiva entre os objectivos estratégicos e das unidades de negócio e os diferentes centros de responsabilidade, produtos, projectos, processos, actividades, tarefas e pessoas. Este instrumento que reveste de tamanha importância foi proposto por Robert S. Kaplan e David P. Norton, em 1992, como sistema de avaliação do desempenho com a principal funcionalidade avaliar e acompanhar a implementação da estratégia da empresa (Epstein e Manzoni 1998). Apresenta-se, no seu percurso evolutivo, como um instrumento que traduz a visão e estratégia de uma empresa num conjunto de indicadores de desempenho, possibilitando a ligação das actividades operacionais de curto prazo à estratégia de negócio de longo prazo.

### 1.3 Formulação do Problema

A Bento, S.A. é uma empresa que iniciou a sua actividade em Janeiro de 2010 com os mesmos colaboradores e equipa de gestão de uma anterior empresa familiar que entrou em liquidação após mais de cinquenta anos, com sucessos, no mercado cabo-verdiano.

Herdado da empresa liquidada, a Bento S.A. tem um processo de controlo de gestão muito bem monitorizado, principalmente nos aspectos relacionados com a transparência, à descentralização, e à responsabilização. Não obstante, e visando proporcionar um estruturado e sustentável processo de melhoria contínua diante dos novos desafios que os ambientes

externo e interno, cada vez mais dinâmicos, exigem, formulamos uma metodologia de trabalho que viabilize as respostas à seguinte questão:

**Face ao sistema de controlo de gestão existente, que benefícios a utilização do *BSC* poderão trazer à Empresa?**

Para responder a esta questão é necessário avaliar:

De que modo o *BSC*, metodologia bastante utilizada pelas grandes Organizações, pode ser implementado e utilizado pela empresa Bento S.A.

Com esta síntese pretendemos:

- Analisar os benefícios da implementação do *BSC*, na Bento S.A, face ao sistema de controlo de gestão existente;
- Analisar a metodologia para desenvolvimento e implementação do *BSC*;

## 1.4 Objectivos da Dissertação

### 1.4.1 Objectivo Geral

Destacar a necessidade de adequar os sistemas de controlo de gestão a fim de responderem às demandas do ambiente empresarial, onde se tem verificado, por um lado, um aumento do risco e da incerteza, tornando a gestão das empresas cada vez mais complexa e desafiante, por outro, a crescente necessidade de criação de valor para os clientes e accionistas.

Pretende-se ainda, identificar, no âmbito da empresa em estudo, Bento S.A., os aspectos preponderantes para adopção, concepção, implementação do *BSC*, enquanto ferramenta de gestão estratégica.

### 1.4.2 Objectivo Específico

Apresentar à empresa Bento, S.A uma proposta para melhoria dos seus sistemas de controlo de gestão, através da revisão da sua estratégia de negócio e, ainda, evidenciando o *BSC* como uma ferramenta capaz de complementar a gestão que ela vem praticando, paralelamente, servindo de base para o desenho de um sistema de controlo estratégico que propõe o alinhamento estratégico e a melhoria da sua performance organizacional.



## 1.5 Justificação do Tema e sua Relevância

O trabalho proposto pretende contribuir para um maior alinhamento estratégico das funções da Bento S.A. com seus objectivos estratégicos, implementando uma metodologia que garanta aperfeiçoar a forma de elaboração e de acompanhamento dos planos de acção, bem como propiciar o desenvolvimento de um sistema de medição de indicadores que apoiem os gestores na tomada de decisão, contribuindo para uma maior eficiência na operacionalização das funções, melhorando a eficácia organizacional, e, portanto, contribuindo para a inserção de um sistema mais estruturado, capaz de traduzir as estratégias e objectivos da empresa em acções e essas em resultados.

## 1.6 Estrutura da Dissertação

A dissertação encontra-se organizada em seis capítulos. O primeiro, que está a ser apresentado, refere-se à introdução e tem como objectivo apresentar uma visão geral do estudo.

O segundo capítulo trata da revisão da literatura e, enquanto instrumento de fundamentação teórica da investigação, nele é realçada a importância do tema e são relatados os principais aspectos teóricos, vantagens e limitações do *BSC*.

O terceiro capítulo tem como objectivo descrever a metodologia utilizada para o estudo, destacando-se as fases e o desenho da investigação.

No quarto capítulo, far-se-á uma proposta de implementação do *BSC* na empresa, objecto do estudo de caso. Inicia-se com uma breve apresentação individual da mesma, posteriormente é efectuada uma análise ao seu sistema de controlo de gestão, suportada na literatura consultada, no sentido de fundamentar, com maior rigor, as limitações dos métodos actualmente utilizados e os benefícios da nossa proposta.

No quinto capítulo são feitas as considerações finais sobre o estudo de caso desenvolvido, em que consideramos pertinentes, no âmbito da gestão estratégica, o estudo de outras matérias e para tal, enunciamos algumas pistas para uma posterior investigação.

No sexto capítulo, em forma de conclusão, proferimos sobre o estudo desenvolvido.

Finalmente, são apresentadas as referências bibliográficas utilizadas no decorrer do estudo.

## Capítulo 2: Revisão da Literatura

---

### 2.1 O Controlo de Gestão: Conceito e Evolução

O controlo de gestão<sup>1</sup> é o processo pelo qual os gestores asseguram que a organização atinge as estratégias definidas, através do planeamento estratégico, de forma eficiente e eficaz. Tem uma função vital no controlo, sobrevivência, desenvolvimento e crescimento de uma empresa, na medida em que afecta o comportamento dos gestores e os orienta no sentido da implementação da estratégia da empresa.

O primeiro conjunto de princípios sobre controlo e os primeiros textos apareceram no início do século XX e eram predominantemente orientados para o controlo contabilístico e financeiro. Em 1941, aparecem as primeiras tentativas de exploração do controlo integrado. Com o aparecimento dos primeiros livros de gestão, verifica-se uma tentativa de desenvolver a ciência da teoria de controlo de gestão, com vista à criação de uma teoria unificada e de modelos gerais de controlo de gestão.

Vickers (1954) refere que o controlo deveria ser capaz de, continuamente, comparar o que estava a acontecer com aquilo que deveria estar a acontecer. No fundo, podemos afirmar que nesta época o controlo ainda era visto como uma forma de verificar se as regras preestabelecidas estavam ou não a ser cumpridas. Por exemplo, saber se o que foi

---

<sup>1</sup> Sem pretensão de apresentar uma definição acabada, atendendo que a noção de controlo de gestão tem sido susceptível de várias interpretações.

orçamentado foi ou não executado, se os desvios, caso se verificassem, eram positivos ou negativos.

Esta ideia de controlo, em nossa opinião, não está completamente desactualizada, mas sim incompleta, dado que o sistema de controlo não tem apenas como objectivo verificar se aquilo que se está a passar na organização se encontra ou não de acordo como o preestabelecido.

Apesar de todos os desenvolvimentos que se verificaram ao nível do controlo de gestão até ao início da década de setenta do século passado, Giglioni e Bedein (1974) reconhecem que a teoria do controlo não alcançou o nível de sofisticação de outras funções da gestão durante o mesmo período, porém, forneceu aos gestores uma ampla oportunidade para manterem as operações das suas empresas sob controlo. Os autores concluíram que seria necessário continuar a pesquisar nesta área do conhecimento, no sentido de se alcançarem elevados níveis de satisfação.

Anos mais tarde, Simons (1990) refere que os sistemas de controlo de gestão não são apenas importantes para a implementação da estratégia, mas são também importantes para a formação da estratégia. O autor define sistemas de controlo de gestão como os sistemas que fornecem mais do que simples indicadores, mas sim procedimentos formalizados e sistemas que usam a informação para manter ou alterar o modelo ou o padrão da actividade organizacional. Neste sentido, os sistemas de controlo de gestão incluem procedimentos formalizados, orçamentos, análise competitiva, avaliação e reporte de performance, afectação de recursos e recompensas a colaboradores.

A noção que vigora hoje, com referência ao citado por Nixon e Burns (2005), “as organizações antigas foram construídas sob controlo, mas o mundo tem mudado a um ritmo em que o controlo se tem tornado uma limitação, sendo necessário balancear liberdade e controlo”.

Esta ideia, embora vinda de um gestor e não de um estudo científico, parece plenamente, aplicável, sobretudo nas organizações em que as pessoas constituem o seu principal activo. Os autores concluem, com base na sua experiência e na revisão de literatura efectuada, que existe, actualmente, uma grande lacuna entre aquilo que é a prática e o que preconiza a literatura sobre o controlo de gestão.

## 2.2 Modelos e Ferramentas de Gestão

### 2.2.1 Modelos de Gestão

A estrutura organizacional tradicional se apoia nos conceitos de divisão do trabalho e no sistema de autoridade. Estes elementos estão presentes também nos novos modelos organizacionais, porém de forma diferente. Enquanto no modelo tradicional o sistema de autoridade é piramidal e rígido, com pouca ou nenhuma delegação de poder aos níveis mais baixos da organização, os modelos mais recentes têm uma estrutura horizontal com menos gestores intermédios e munindo os funcionários do nível operacional de mais autonomia na tomada de decisões. A estrutura hierárquica ainda existe, porém é bem mais flexível. Quanto aos cargos e funções, os novos modelos organizacionais incentivam o uso da criatividade, enquanto nos modelos antigos as tarefas eram mais repetitivas, com pouca possibilidade de mudança.

### 2.2.2 Ferramentas de Gestão

São muitas as ferramentas de gestão disponíveis aos gestores. Geralmente, todas oferecem abordagens levemente diferentes, por focar um ou outro aspecto especialmente, mas sempre baseadas nos mesmos princípios. Existem, entretanto, algumas ferramentas que, efectivamente, apresentaram conceitos novos que tiveram grande aplicação na gestão das organizações. As principais são as seguintes:

#### ➤ **Arquitectura Organizacional**

A arquitectura de uma organização pode ser definida como todos os princípios e padrões de uma empresa, que a orientam para decidir e executar actividades, dentro de uma estratégia pré-estabelecida. Nisso, é fundamental seu negócio, seu ramo e o mercado no qual se encontra inserida (ambiente externo), seus processos, sistemas de informação e capital humano (ambiente interno), e alinhar tudo isso com suas estratégias organizacionais, para atingir os objectivos desejados.

Esta ferramenta, segundo Araújo (2001), prima pelo aperfeiçoamento do formato empresarial, procurando optimizar factores considerados chaves como o próprio negócio da organização, as pessoas que o executam e as regras que o regem. Esta abordagem toma emprestado da

arquitetura física seus pressupostos fundamentais e visa à construção de projectos empresariais complexos, capazes de responder ao quadro da aquecida competitividade global dos primeiros tempos do século XXI.

### ➤ **Outsourcing**

A definição literal deste conceito origina várias leituras, das quais aparecem «mandar fazer fora», o «recurso a uma fonte externa», a externalização ou, muito simplesmente, a subcontratação. Considerando uma definição mais ampla, o outsourcing é um processo através do qual uma organização (contratante) contrata outra (subcontratado), na perspectiva de manter com ela um relacionamento mutuamente benéfico, de médio ou longo prazo, com vista ao desempenho de uma ou várias actividades, que a primeira não pode ou não lhe convém desempenhar e que a segunda é tida como especialista.

Outsourcing era confundido, muitas vezes, com a simples subcontratação, circunscrevendo-se a actividades de baixo valor acrescentado e afastadas do negócio vital de cada empresa como os serviços de limpeza, de segurança, o correio expresso, etc., porém aumento da competitividade dos mercados forçou as empresas a passarem a concentrar os seus melhores recursos no seu negócio vital, criando oportunidades de outsourcing de actividades, funções ou processos que não seriam sequer imagináveis: transporte, armazenamento, frotas, funções financeiras, sistemas informáticos, etc.

Araújo (2001) diz que, no meio empresarial, a aplicabilidade do conceito é extensa, uma vez que empresas entenderam que outras empresas especializadas na prestação de determinados serviços poderiam assumir o controlo por tarefas não essenciais ao próprio negócio. Isso permite à organização se concentrar na sua actividade nuclear (*core business*).

### ➤ **Downsizing**

Esta ferramenta tem por objectivo a eliminação da burocracia corporativa desnecessária, pois ela é focada no centro da pirâmide hierárquica, isto é, na área de recursos humanos (RH).

Ballesterio-Alvarez (2001) define-a como um processo que incentiva e promove o incremento da responsabilidade atribuída aos funcionários (antes com menor importância perante a estrutura hierárquica da empresa), proporcionando a oportunidade de provocar o achatamento da pirâmide hierárquica, funcionando eventualmente com menos funcionários, porém

imbuídos de maior responsabilidade. Diz ainda que, com isso é possível obter um enxugamento sadio dos níveis hierárquicos e ainda aumentar o poder de decisão de cada um dos níveis, proporcionando poucas distorções nas informações e podendo ainda reduzir o quadro funcional.

### ➤ **Qualidade Total**

A Qualidade Total baseia-se na intolerância com o erro. Assentando-se na busca incessante pelo defeito ao nível zero, ou seja, a eliminação de quaisquer problemas que venham a afectar os elevados índices de qualidade da produção, esse procedimento, de origem predominantemente industrial, já é utilizado também pelo sector de serviços acompanhando outros procedimentos, atendendo a ideia de encantar os clientes como estratégia de manutenção da competitividade. Por isso, as empresas comprometidas com a gestão pela qualidade total, sempre que possível, tentem oferecer algo incomum aos consumidores.

Aliás, conforme Araújo (2001), mesmo nos dias actuais em que a contracção do mercado, a instabilidade, os avanços tecnológicos e a acirrada concorrência modificam a cada momento as chamadas regras do jogo da sobrevivência, encantar é preciso.

### ➤ **Benchmarking**

É visto como um processo positivo e pró-activo por meio do qual uma empresa examina como outra realiza uma função específica a fim de melhorar como realizar a mesma ou uma função semelhante.

Araújo, 2001, o *Benchmarking* é uma abordagem da gestão organizacional que busca a excelência utilizando procedimentos de investigação que pretendem reunir e adaptar respostas encontradas por outras organizações para problemas comuns. Longe de buscar apenas a cópia, o benchmarking busca revelar alternativas valiosas de incremento de níveis de eficácia e eficiência. O benchmarking constitui uma modalidade de especial aprendizado direccionada à revelação das melhores práticas de uma organização plenamente reconhecida como a número um de seu ramo, de seu país ou mesmo do mundo, no intuito de possibilitar a quem inicia esse tipo de estudo, como resultado final, um quadro esclarecedor do que poderia ser modificado, melhorado, na organização, por intermédio da comparação com a empresa referencial que foi objecto da investigação.

➤ **Aprendizagem Organizacional**

É a busca constante do auto-aperfeiçoamento e de extrema capacidade de adaptabilidade ou resposta às crescentes e intensas exigências externas às Organizações. Essa proposta é voltada para a análise, participação, rompimento com barreiras tradicionais de gestão e, principalmente, para o raciocínio sistémico (Araújo, 2001).

➤ **Empowerment**

É a criação ou o fortalecimento do poder decisório nas mãos das pessoas da Organização, permitindo a elas participar activamente do processo de tomada de decisão. O *Empowerment* também pode ser visto como uma inovação no modo de gerir pessoas, (Araújo, 2001).

➤ **Open-Book Management**

Também chamada de Transparência Total, essa tecnologia surgiu nos anos de 1980 e pode ser definida como uma nova tecnologia que ajuda as pessoas a ter uma percepção diferenciada da realidade organizacional. O *Open-Book Management* prima pela abertura e transparência nas informações, antes tidas como confidenciais, facilitando a aprendizagem das pessoas da organização que se envolvem com mais profundidade nos negócios da organização, (Araújo, 2001).

➤ **Gestão por Processos**

A empresa é a forma pela qual os recursos são organizados para realizar determinada actividade. A organização por processos busca maior eficiência na obtenção do produto ou serviço que é a actividade fim da empresa, proporcionando maior facilidade de adaptação às mudanças, melhor integração de esforços e maior capacidade de aprendizagem. Os processos são sequências de actividades necessárias para a obtenção do produto ou serviço final. A Gestão por Processos valoriza o trabalho em *equipe* na medida em que proporciona a todos os participantes uma visão mais clara do seu papel para atingir um objectivo comum. A preocupação deixa de ser exclusivamente com o próprio trabalho, passando a ser com o processo como um todo visando a obtenção do produto final, (Wood Jr., 2001).

### ➤ **Balanced Scorecard**

O *Balanced Scorecard* é uma ferramenta que procura fornecer visão de um conjunto de factores críticos de sucesso numa organização. Tradicionalmente, a visibilidade se restringe aos resultados finais da organização fazendo com que, mesmo com resultados positivos, eventuais problemas em alguma das actividades meio passem despercebidos, comprometendo resultados de médio e longo prazo. O *Balanced Scorecard* baseia-se no foco em quatro perspectivas<sup>2</sup>, do desempenho de uma organização.

É sobre esta ferramenta que o nosso estudo de caso vai incidir, através de uma proposta da sua implementação na empresa Bento S.A.

## 2.3 Limitações do Controlo de Gestão

As organizações são complexas, pelo que, um bom sistema de controlo de gestão para uma determinada organização poderá ser mau para uma outra, embora as organizações possam parecer muito idênticas. Segundo Vickers (1954), nem todas as acções podem ser controladas, sendo que o mais importante é que aquilo que é menos controlável pareça estar a sê-lo. Ainda de acordo com o autor, o campo do controlo é estritamente limitado, por isso é necessário:

- Tornar o campo de actuação do controlo o mais amplo possível;
- Reconhecer algumas limitações;
- Compreender os princípios de acção fora do campo do controlo e ter a coragem para agir sobre ele.

De acordo com Lowe (1971), nos sistemas de planeamento e controlo de gestão é essencial colocar uma grande ênfase nos aspectos do comportamento social e humano.

Isto está relacionado com o facto de num sistema de controlo de gestão existir uma componente humana muito significativa e por essa via ser necessário ter em atenção e observar o comportamento humano dentro das organizações. Assim, determinados aspectos, tais como níveis de ambição, pressão, conflitos, entre outros, são muito relevantes para que o sistema de controlo de gestão seja eficaz e eficiente e dessa forma se possa obter o sucesso pretendido pelas organizações.

---

<sup>2</sup> Perspectiva do cliente, da inovação e aprendizagem organizacional, dos processos internos e a perspectiva do desempenho financeiro



Uma outra limitação identificada por Goold e Campbell (1987) reside no facto de as empresas possuírem uma actividade muito diversificada o que causa enormes problemas e conflitos. Os autores realizaram um estudo em dezasseis grandes empresas do Reino Unido e constataram que as empresas tendem a possuir um sistema de controlo de gestão diferente em função do tipo de produtos que comercializam e do tipo de mercados onde actuam. Do estudo realizado, os autores identificaram, ainda, três estilos principais de gestão estratégica: planeamento estratégico; controlo estratégico; e controlo financeiro.

Ainda, Merchant e Simons (1986) elaboraram um estudo no sentido de compreender quais os principais problemas de desempenho e manutenção do controlo de gestão em organizações complexas. Estes autores começam por concluir que, embora muito se tenha escrito sobre o assunto, não existe ainda um paradigma de pesquisa dominante e que os resultados dos trabalhos existentes são difíceis de comparar. De acordo com estes, as definições de controlo estão circunscritas essencialmente por dois aspectos chave: um foco no comportamento dos participantes da organização; e no interesse desse comportamento nos resultados da organização. Os autores reconhecem, assim, que, para uma compreensão do processo de controlo em organizações complexas, é necessário estudar as acções das organizações e dos seus membros e os processos através dos quais os resultados e objectivos desejados são elaborados e alcançados.

As limitações da implementação de sistemas de controlo de gestão não residem apenas nos aspectos detectados por Merchant e Simons (1986). Estes autores encontram limitações em cada uma das abordagens, essencialmente porque não é possível generalizar, ou seja, predizer que a mesma situação se aplica a todas as organizações, e reconhecem não existir, ainda, um modelo que sirva para colmatar todos os problemas, qualquer que seja a organização.

Assim, podemos dizer que existem outros tipos de limitações do controlo de gestão que ainda estão por identificar, pois cada organização é diferente de todas as outras. Trata-se, efectivamente, de uma matéria que continua a carecer de estudos e que, à medida que o tempo passe, se torna mais premente, devido à crescente complexidade das organizações.

## 2.4 Planeamento Estratégico Organizacional

### 2.4.1 Conceitos<sup>3</sup>

Para o correcto entendimento do que significa e qual a relevância do processo de planeamento estratégico nas organizações, faz-se necessário compreender o significado de alguns termos, tais como: visão, missão, gestão, estratégia, gestão estratégica e planeamento estratégico.

#### **Visão**

A visão define a forma como se demonstra a natureza e a essência da empresa em termos de seus propósitos, do propósito do negócio e da liderança competitiva, para prover a estrutura que regula as relações entre a empresa e os principais interessados e para os objectivos gerais de desempenho da mesma.

Para Kaplan e Norton (2004), a visão é uma declaração concisa que define as metas a médio e a longo prazo da organização que deve representar a percepção externa, ser orientada para o mercado e deve expressar, geralmente, em termos motivadores ou “visionários”, ou seja, como a organização quer ser percebida pelo mundo.

#### **Missão**

Para Kaplan e Norton (2004), a missão é uma declaração concisa, com foco interno, da razão de ser da organização, do propósito básico para o qual se direccionam suas actividades e dos valores que orientam as actividades dos empregados. A missão também deve descrever como a organização espera competir no mercado e proporcionar valor aos clientes. Diz, ainda, que é a determinação do motivo central do planeamento estratégico, ou seja, a determinação de “onde a empresa quer ir”.

Dornelas (2005), também destaca que a declaração de missão da empresa deve reflectir a sua razão de ser, definindo o seu propósito e o que a empresa faz.

#### **Gestão**

Gerir uma organização é definir a prioridade com que seus recursos (físicos, financeiros, humanos, tecnológicos, etc.) serão consumidos, visando alcançar os

---

<sup>3</sup> Vários são conceitos publicados, porém apresentamos apenas alguns deles

objectivos predeterminados. Portanto, fica evidente a necessidade das instituições estabelecerem metas e desenvolverem formas de medirem o seu desempenho, buscando a maneira mais racional de empregar seus recursos para alcançar seus objectivos.

### **Estratégia**

Porter (1986) afirma que “a essência da formulação de uma estratégia competitiva é relacionar uma companhia ao seu meio ambiente”.

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), definem estratégia como “planos da alta administração para atingir resultados consistentes com as missões e objectivos da organização”.

Para Porter (1989), a estratégia consiste em seleccionar um conjunto de actividades em que a organização será excelente criando a diferenciação sustentável no mercado.

Assim sendo, uma instituição adoptará uma estratégia, levando em consideração o ambiente no qual está inserida e a capacidade de reacção da sua estrutura organizacional diante das mudanças ambientais, devendo relacionar tais factores aos objectivos organizacionais e aos resultados previstos (metas) e realizados, de maneira a proporcionar uma gestão eficaz.

### **Gestão Estratégica**

A Gestão Estratégica é definida como o processo de buscar a compatibilização da empresa com seu meio ambiente externo, através de actividades de planeamento, implementação e controlo, consideradas as variáveis técnicas, económicas, informacionais, sociais, psicológicas e políticas.

Shank e Govindarajan, (1997,) afirmam que “uma compreensão sofisticada da estrutura de custos de uma empresa pode ir bem longe na busca de uma vantagem competitiva sustentável”. Para os autores, a gestão estratégica de custos (GEC) - é o resultado da interacção dos seguintes temas retirados da gestão estratégica como:

- **Análise da cadeia de valor** – é definida como sendo toda acção necessária para transformar a matéria-prima em produto ou serviço até o cliente final. Assim sendo, a gestão da cadeia de valor (GCV) - é uma metodologia para identificar e eliminar actividades que não adicionam valor – desperdícios – por meio da melhoria contínua do produto/serviço, na busca da perfeição e do fluxo produtivo.

Isto significa que o fluxo produtivo, em cada etapa do processo, só deve produzir um bem ou serviço quando um processo do cliente o solicite, voltado para o ritmo e frequência procurada pelo cliente.

- Análise do posicionamento estratégico - Para Porter, (1989), só existem dois tipos básicos de vantagem competitiva para uma empresa: menor custo ou diferenciação.

Estas vantagens, combinadas com o objectivo competitivo que é a gama de segmentos de mercado visados, para produzir três estratégias<sup>4</sup> genéricas visando alcançar um desempenho acima da média. O autor afirma que “ser tudo para todos é uma receita para a mediocridade estratégica e desempenho abaixo da média”; as empresas precisam fazer uma opção para obter vantagem competitiva.

- Análise dos direccionadores de custos – é a análise que permite aos gestores a implementação de acções baseadas na estrutura organizacional. Portanto, a identificação dos factores que explicam as variações de custos e a decisão de como utilizá-los e alinhá-los às estratégias organizacionais, é considerada uma acção estratégica para a aquisição e manutenção de vantagem competitiva.

Segundo Rocha (1999), gestão estratégica é “o processo de tomada de decisões e a implementação de acções que visa conceber, desenvolver, implementar e sustentar estratégias que garantam vantagens competitivas a uma organização”. Portanto, implantar um processo de gestão estratégica, significa estar atento às mudanças ambientais e preparar a organização para se inserir adequadamente neste contexto, buscando oferecer seus produtos ou serviços com algum diferencial em relação aos seus concorrentes, seja em preço, qualidade, custo ou tempo de atendimento.

Rocha explica, ainda, que a gestão estratégica, além de estabelecer o rumo a ser seguido e de gerar um conjunto de directrizes estratégicas para a organização, requer como providências, tais como:

- Estudar as relações, na cadeia de valor, visando racionalizar o fluxo, melhor que os concorrentes;
- Trabalhar suas forças e minimizar suas fraquezas, buscando potencializá-las mais

---

<sup>4</sup> Liderança em custo; Diferenciação; Foco

efectivamente que seus concorrentes;

- Gestão das variáveis que compõem o valor dos produtos ou serviços (gestão de custos), entre outras providências necessárias para implementar acções que visam diferenciar seus produtos ou serviços dos oferecidos pelos seus concorrentes.

## 2.4.2 Planeamento Estratégico

Campos (1992) define planeamento estratégico como “o conjunto de actividades necessárias para se determinar as metas (visão), os métodos (estratégia) e o desdobramento destas metas e métodos”.

O processo de planeamento estratégico tem como objectivo implementar as transformações necessárias na organização, visando sua continuidade. Para isto, realiza estudos de cenários, identifica oportunidades e ameaças e estabelece suas políticas e directrizes estratégicas organizacionais para interagir com o mercado.

Essa fase, do processo de gestão, gera um conjunto de directrizes estratégicas de carácter qualitativo que visa orientar a etapa de planeamento operacional.

Evidentemente, o processo de planeamento estratégico contempla a análise das variáveis do ambiente externo (identificação das oportunidades e ameaças) e do ambiente interno da empresa (identificando seus pontos fortes e fracos). Assim, o conjunto de directrizes estratégicas objectivando evitar as ameaças, aproveitar as oportunidades, utilizar os pontos fortes e superar as deficiências dos pontos fracos existentes na empresa.

Para Oliveira, (2004), “O planeamento pode ser conceituado como um processo, desenvolvido para o alcance de uma situação desejada de um modo mais eficiente, eficaz e efectivo, com a melhor concentração de esforços e recursos pela empresa”.

Além disso, o planeamento estratégico corresponde ao estabelecimento de um conjunto de providências a serem tomadas pelo executivo para a situação em que o futuro tende a ser diferente do passado; entretanto, a empresa tem condições e meios de agir sobre as variáveis e factores, de modo que possa exercer alguma influência; o planeamento é, ainda, um processo contínuo, um exercício mental que é executado pela empresa independentemente de vontade específica de seus executivos.

O processo de planejar envolve, portanto, um modo de pensar que envolve indagações sobre o que fazer, como, quando, para quem, porque, por quem e onde.

O propósito do planeamento pode ser definido como o desenvolvimento de processo, técnicas e atitudes administrativas, as quais proporcionam uma situação viável de avaliar as implicações futuras de decisões presentes em função dos objectivos empresariais que facilitarão a tomada de decisão no futuro de modo mais rápido, coerente, eficiente e eficaz.

### **Elaboração da Matriz SWOT**

Para elaborar o Planeamento Estratégico de forma consistente, torna-se fundamental a elaboração da matriz SWOT<sup>5</sup>.

Ao realizar análises constantes dessa matriz, possibilitará a empresa identificar e corrigir seus pontos de melhoria e estar atenta às constantes mudanças no ambiente externo, permitindo, assim, proteger-se de problemas e aproveitar oportunidades visando garantir sua sustentabilidade e a construção da sua visão de futuro.

Conforme afirma Prahalad, (1994), “Se os directores não tiverem respostas detalhadas para as perguntas sobre o futuro, suas empresas não podem esperar ser líderes de mercado.”

A matriz SWOT traça uma análise da situação actual do negócio e deve ser refeita regularmente, dependendo da velocidade com que seu ambiente, seu sector e sua própria empresa mudam. A análise SWOT propicia uma orientação estratégica muito interessante para as empresas. Constitui-se, em grande parte, da utilização de bom senso. Inicialmente, corrigir os erros, para posteriormente aproveitar as oportunidades identificadas no ambiente externo. O autor destaca as seguintes etapas no processo de análise:

- i. Elimine possíveis pontos fracos da empresa, identificados em áreas nas quais você enfrenta ameaças graves de seus concorrentes e tendências desfavoráveis em um ambiente de negócios dinâmico;
- ii. Capitalize as oportunidades descobertas, onde sua empresa tem pontos fortes significativos;

---

<sup>5</sup> S – *strengths*(pontos fortes); W – *weaknesses*(pontos fracos); O – *opportunities* (oportunidades) e T – *threats* (ameaças).

- iii. Corrija possíveis pontos fracos, identificados em áreas que contêm oportunidades potenciais;
- iv. Monitore as áreas nas quais você identificou pontos fortes para não ser surpreendido no futuro por possíveis riscos latentes.

A análise SWOT se tem afirmado como uma ferramenta muito útil para as empresas, uma vez que a única certeza que se tem é que as mudanças são constantes e cada vez mais rápidas. Permite eliminar os pontos fracos em sectores chave, reforçar os pontos fortes já existentes e monitorar as mudanças do ambiente externo, são acções que visam garantir a sustentabilidade e a sobrevivência do negócio.

## 2.5 O Balanced Scorecard: Definição, Objectivos e Estrutura

Até o início do século XX, o progresso das organizações acontecia internamente. Pesquisadores como Taylor, Faiol e Ford, de entre outros, concentravam-se na organização dos processos internos, visando essencialmente minimizar custos e melhorar a produtividade. Esse olhar basicamente para dentro da organização ocorria onde havia um ambiente externo de poucas mudanças, facto este que não suscitava preocupações ou interferências no processo de produção.

Na segunda metade do século XX, com o avanço científico e tecnológico, mudanças no meio externo adquiriram proporções significativas, obrigando as organizações a extrapolar as evoluções internas e a monitorizar as mudanças que estavam ocorrendo no ambiente. Neste novo cenário, segundo Campos (2001), surge a teoria dos sistemas, que considera as organizações como um sistema aberto em constante adaptação às condições externas, em processo de mudança, para desempenhar seu papel, ter sucesso e conseguir sobreviver no longo prazo. Nestas condições, percebeu-se que os indicadores financeiros, apesar de importantes, já não eram mais suficientes para garantir o sucesso organizacional. Aspectos como qualidade, prazo de entrega, satisfação dos clientes, comprometimento dos funcionários, de entre outros, passaram a ser uma distinção capaz de decidir permanência ou não de uma organização no mercado.

Neste contexto, diante da necessidade de mensurar os activos financeiros e não financeiros, surgem metodologias tais como o *BSC – Balanced Scorecard*, que foi concebido na década de 1990, a partir de um projecto denominado *Measuring Performance*

*in the Organization of the Future*, ou seja, Medindo a Performance nas Organizações do Futuro, apoiado pela unidade de pesquisa da empresa KPMG e desenvolvido pelo Instituto Nolan Norton.

Os estudos foram conduzidos por David Norton e Robert Kaplan com a participação de representantes de empresas, em que, durante o período de um ano, reuniam-se quinzenalmente, com o objectivo de criar um modelo de medição de desempenho que adicionasse aos indicadores financeiros tradicionais, medidas de desempenho relativas a prazos de entrega, qualidade, melhoria de processos e desenvolvimento de novos produtos e/ou serviços.

O *Balanced Scorecard* é um modelo de gestão estratégico que traduz a visão e estratégia da organização num conjunto de objectivos interligados, medidos através de indicadores articulados aos factores críticos.



**Figura 1:** – Representação Esquemática do Balanced Scorecard [4]

Norton e Kaplan descrevem a inovação do *BSC* da seguinte forma:

O *BSC* retém medidas financeiras tradicionais. Porém essas medidas financeiras referem-se apenas a eventos passados, perfeitamente adequados para empresas industriais para as



quais os investimentos a longo prazo em novas capacidades e relação com clientes não são críticos para o sucesso. Porém, essas medidas financeiras são inadequadas para guiar e descrever o caminho que as empresas da era da informação necessitam percorrer para criar valores futuros através de investimentos nos clientes, fornecedores, funcionários, processos, tecnologia e inovação.

O BSC fornece uma visão objectiva às organizações, no que elas devem medir, no sentido de contrabalançar as diversas perspectivas existentes. Por outro lado é, também um modelo de gestão que permite às organizações clarificar a sua visão estratégica e convertê-la num plano de acção.

Ainda, tendo em conta as influências externas que afligem as organizações e a própria forma como elas se desenvolvem, o método *Balanced Scorecard* fornece a informação necessária para uma análise reiterada do seguimento da estratégia e dos resultados conseguidos.

Assim, o BSC visa dar resposta a uma série de questões a diferentes níveis.

#### **1. Ao nível dos clientes (externos ou internos)**

- Grau de satisfação dos clientes
- Comportamento dos clientes

#### **2. Ao nível dos accionistas.**

- Retorno financeiro dos accionistas
- Satisfação e insatisfação dos accionistas
- Comportamento dos accionistas

#### **3. Ao nível da estratégia de mercado**

- Potencial do mercado
- Taxa de Crescimento do mercado

#### **4. A estratégia da empresa**

- Quota de Mercado
- Angariação de novos clientes

- Adequação aos clientes
- Adequação dos serviços
- Factores externos que afectam os clientes

## **5. Execução da estratégia**

- Metas estratégicas e os objectivos necessários para os atingir

## **6. Eficácia do processo**

- Qualidade do serviço/produto oferecido

## **7. Eficiência das operações**

- Qualidade dos processos
- Produtividade
- Desperdícios
- Custos dos serviços e produtos

## **8. Contribuição dos accionistas**

- Contribuição com recursos
- Qualidade das contribuições

## **9. Desenvolvimento das capacidades para execução das estratégias**

- Capacidades organizacionais
- Capacidades de infra-estrutura
- Capacidade dos accionistas

O BSC tem por finalidade as grandes ou pequenas organizações, qualquer que seja o seu âmbito de actuação, privado ou público, com ou sem fins lucrativos e, poderá ser aplicado desde o nível de topo na organização ao nível do indivíduo.

Para cada nível organizacional as estratégias são definidas em conformidade com os objectivos exigidos à determinada unidade orgânica da empresa, seja uma divisão, um

sector, um departamento ou um funcionário.

Estruturalmente, o *BSC* divide-se num conjunto de três grupos distintos porém inter-relacionados: a perspectiva, os objectivos e os indicadores.

➤ **As Perspectivas**

As perspectivas traduzem-se por objectivos, aos quais estão associados um conjunto de indicadores que permitem a sua quantificação.

➤ **Objectivos**

Os objectivos a atingir são definidos para cada uma das quatro perspectivas definidas. Estes objectivos são definidos pelos gestores da organização, em função do seu âmbito. Por exemplo, uma organização para fins humanitários terá certamente objectivos diferentes de uma organização empresarial ou industrial. Importa ainda referir que os ditos objectivos têm em conta a estratégia traçada pela organização.

O quadro seguinte mostra, em síntese, exemplos de alguns dos objectivos associados às diferentes estratégias.

<b>Perspectiva Financeira</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Melhorar rendibilidade</li><li>- Reduzir Custos</li></ul>	<b>Perspectiva do Cliente</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Reduzir prazos de entrega</li><li>- Fidelizar Clientes</li><li>- Melhorar as vendas</li></ul>
<b>Perspectiva dos Processos</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Melhorar serviço Pós-venda</li><li>- Aumentar Produtividade</li><li>- Reforçar imagem</li><li>- Aumentar quota de mercado</li></ul>	<b>Perspectiva da Formação e Crescimento</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Satisfação dos funcionários</li><li>- Melhorar qualificações dos funcionários</li><li>- Melhorar infra-estrutura tecnológica</li></ul>

**Tabela 1:** Quadro dos Objectivos

➤ **Indicadores**

Cada objectivo é quantificado por um conjunto de indicadores ponderados. Os indicadores são normalmente designados por KPI's<sup>6</sup> e, permitem-nos quantificar (medir) determinados factores da organização.

Existem KPI's de ordem crescente e de ordem decrescente.

Os de ordem crescente devem ser tanto maiores quanto possível, enquanto os de ordem decrescente devem ser tanto menores quanto possível.

Alguns exemplos de indicadores são a “Margem de Contribuição Residual” como um indicador de ordem crescente e o “Prazo de Entrega” como um indicador de ordem decrescente.

---

<sup>6</sup> Key Performance Indicators

## 2.6 O Balanced Scorecard como Sistema de Avaliação da Performance

### 2.6.1 As Perspectivas

O *BSC* aborda as organizações sob quatro perspectivas fundamentais: perspectiva financeira, perspectiva do cliente, perspectiva dos processos internos e perspectiva do desenvolvimento (inovação ou formação)



**Figura 2:** Perspectivas do Balanced Scorecard

#### ➤ **Perspectiva Financeira**

A perspectiva financeira visa analisar a viabilidade financeira das estratégias definidas, isto é, quantificam-se os resultados financeiros obtidos com a implementação e execução de determinada estratégia.

Ao contrário de outros métodos, o *BSC* não evidencia de igual modo as medidas de carácter financeiro o que, no entanto, não significa que estas sejam desprezadas aquando da sua

aplicação, pelo contrário, estas medidas vão orientar e servir de base para as medidas tomadas nas restantes perspectivas, de forma a alcançar, a longo prazo, o desempenho económico desejado.

Segundo Kaplan e Norton (1997), supondo que uma organização actua em várias áreas de negócios, a definição de medidas e objectivos financeiros, não deve ser feita de igual modo para todas as áreas da organização pois, desta forma, não se teria em conta o facto de que as diferentes áreas de negócios podem ser geridas segundo estratégias distintas.

Torna-se assim necessário definir medidas e traçar objectivos que vão ao encontro da estratégia, possibilitando assim, definir o desempenho financeiro desejado para a referida estratégia e defini-lo como meta para as medidas e objectivos das restantes perspectivas.

A definição dos objectivos financeiros, só é possível através da análise da situação da organização no momento, a qual permite definir a estratégia a adoptar. Por exemplo, se uma empresa se encontra em fase de crescimento, a estratégia poderá ser o aumento da quota de mercado ou angariar clientes. Por outro lado, se, ela se encontra em fase de estagnação, a estratégia a seguir poderá ser o aumento das vendas.

Segundo os autores, grande parte das empresas em fase de crescimento tendem a canalizar grande parte dos seus recursos para o desenvolvimento de novos produtos e serviços, construção e ampliação de instalações, sistemas, infra-estruturas, redes de distribuição e desenvolvimento do relacionamento com os clientes, tentando dar resposta à procura do mercado. Esta situação leva muitas vezes ao asfixiamento das empresas, pois não geram, de forma equilibrada, os seus recursos suficientes.

Num cenário deste género, os objectivos financeiros serão definidos de forma a acelerar o crescimento das vendas e o aumento das receitas. Isto porque, as empresas ou organizações nesta situação, necessitam do retorno a curto prazo, não podem, portanto, fazer investimentos de retorno a longo prazo.

### ➤ **Perspectiva dos Clientes**

A perspectiva dos clientes deve estar direccionada de acordo com o que foi estabelecido na perspectiva financeira e na estratégia da empresa. Segundo Kaplan e Norton (1997), na perspectiva dos clientes do *Balanced Scorecard*, as empresas devem fazer uma segmentação

de clientes e mercados em que desejam competir, sendo estes segmentos as fontes que irão produzir o componente de receita dos objectivos financeiros da empresa.

Segundo Kaplan e Norton (1997), a estratégia deve ser definida em conformidade com os segmentos de clientes e mercado em que se deseja actuar, ficando a cargo do *Balanced Scorecard*, como descrição dessa estratégia, a missão de identificar os objectivos relacionados aos clientes em cada um desses segmentos.

Os autores identificam cinco medidas essenciais de resultados relacionados aos clientes, as quais devem ser alinhadas com os segmentos de clientes e mercado: satisfação de clientes, participação de mercado, retenção de clientes, captação de clientes e lucros de clientes. Tais medidas essenciais podem ser agrupadas em uma cadeia formal de relações de causa e efeito.

#### ➤ **Perspectiva dos Processos Internos**

Tal como os objectivos e medidas da perspectiva dos clientes, os quais foram desenvolvidos no sentido de satisfazer os definidos na perspectiva financeira, os objectivos e medidas da perspectiva dos processos internos devem definir-se atendendo aos da perspectiva dos clientes e, consequentemente, da perspectiva financeira.

Assim, é fundamental identificar os processos internos mais críticos das organizações, pelo facto de que, para alcançar o desempenho considerado óptimo do ponto de vista dos clientes, a organização deve implementar e gerir processos resultantes da tomada de decisões que a levem a esse fim.

Para Kaplan e Norton (1997), os sistemas de medição de desempenho da maioria das empresas apoiam-se na melhoria dos processos operacionais já existentes, prorrogando assim o *Balanced Scorecard*, que se baseia na definição do conjunto de valores que completam os processos internos, a começar pelo processo de inovação, que consiste na identificação das necessidades dos clientes, quer sejam actuais ou futuras e, no desenvolvimento de novas soluções para essas necessidades, passando pelo processo de operações, caracterizado pela prestação de serviços ao cliente, e, por fim, o serviço pós-venda.

Também segundo os autores, o processo de inovação deve ser considerado como um elemento interno crítico do processo de criação de valor, e não como elemento de apoio.

Para Kaplan e Norton (1997), o processo de inovação é “a onda longa da criação de valor”, ou seja, um ciclo de longa duração durante o qual a empresa ou organização cria valor, projectam e desenvolvem novos produtos ou serviços que lhes permitem atingir novos mercados e clientes e satisfazer as necessidades evolutivas dos clientes.

Por sua vez, os processos de operações são definidos pelos autores como a “onda curta da criação de valor”, na qual as empresas oferecem aos clientes e mercado produtos e serviços já existentes. Este processo tem início quando um determinado cliente faz um pedido e termina quando o produto é entregue, ou o serviço é prestado.

Essas operações, pelo facto de serem repetitivas, permitem a utilização de técnicas de administração científica para controlar e melhorar o recebimento e o processamento dos pedidos dos clientes e os processos de suprimentos, produção e entrega.

### ➤ **Perspectiva da Aprendizagem e Crescimento**

Nesta perspectiva serão definidas as metas em relação à capacidade interna que a empresa detém, de modo à poder orientar a área carente de formação para os seus colaboradores, para conseguir executar os objectivos e alcançar as metas a que se propõe.

Como já foi referido, os sistemas de medição tradicionais, na sua maioria, avaliam o desempenho sob uma óptica financeira de curto prazo, o que consequentemente se traduz numa redução dos investimentos destinados ao aumento da capacidade dos funcionários, sistemas e processos organizacionais, na medida em que são considerados gastos do exercício, repercutindo-se esse facto de forma negativa nos resultados da empresa. Por outro lado, a decisão de não investir no desenvolvimento das capacidades internas (pessoal) poderá trazer consequências graves para a empresa, a longo prazo.

Distinguem-se três categorias principais para a perspectiva de aprendizagem e crescimento:

#### **1) Capacidade dos Trabalhadores**

No passado, quando a produção em série estava em forte crescimento, na era industrial, os trabalhadores das grandes empresas executavam tarefas rotineiras, não se fazendo sentir, por isso, a necessidade de investir na formação dos trabalhadores.

Na era actual, a realidade mudou drasticamente, os trabalhos repetitivos e sistémicos são



agora realizados por “robots” e os serviços estão cada vez mais ao dispor dos utentes por meio de avançados sistemas de informação e comunicação.

Os funcionários que estão em contacto com os clientes e com os processos internos, exercem um papel fundamental na concepção de ideias que permitem melhorar o processo de evolução da organização, sendo de capital importância as medidas essenciais de resultado para os funcionários tais como:

- i. Satisfação dos funcionários – é fundamental para o aumento da produtividade e da melhoria da qualidade dos serviços prestados. A medição do nível de satisfação dos funcionários normalmente é feita por meio de pesquisas e sistemas de avaliação de desempenho.
- ii. Retenção dos funcionários – normalmente medida pela rotatividade de trabalhadores com um papel importante nas organizações.
- iii. Produtividade dos funcionários – traduz-se pelo resultado da elevação do nível de habilidade dos funcionários, pela inovação, pela melhoria dos processos internos e pela satisfação dos clientes.

## **2) Capacidade dos Sistemas de Informação**

A criação de bases de dados fiáveis com informações úteis sobre os clientes, processos internos e finanças é essencial para que a empresa possa actuar em conformidade com as necessidades dos clientes, sendo certo que, tais medidas implicam investimentos nem sempre com retorno a curto prazo.

## **3) Motivação**

Para que os colaboradores possam contribuir para o sucesso da organização, devem estar em consenso e motivados a agir conforme interesse da mesma, ou seja, de acordo com as estratégias que ela segue.

Kaplan e Norton (1997) salientam que existem muito menos medidas disponíveis para a perspectiva de aprendizagem e crescimento, relativamente às outras perspectivas, o que leva a pressupor que as empresas têm vindo a ignorar a medição desses resultados, não definindo

objectivos no sentido de motivar e manter ou melhorar o grau de satisfação dos seus colaboradores.

### 2.6.2 O Mapa Estratégico e as Relações de Causa Efeito

Em suas publicações mais recentes, Kaplan e Norton (2004) introduzem o conceito de mapa estratégico, como um conjunto de relações de causa e efeito entre objectivos e acções estratégicas distribuídas entre as quatro perspectivas ou dimensões tradicionais do *BSC*.

O mapa estratégico é um diagrama que descreve a estratégia mediante a identificação das relações de causas e efeitos entre os objectivos, nas quatro perspectivas do *Balanced Scorecard*, explicitando quais medidas são necessárias ao alcance de cada objectivo proposto, bem como os indicadores que serão utilizados para a monitorização da execução destas medidas, e ainda quais as iniciativas de cada sector envolvido para o cumprimento das medidas.

Enquanto a estratégia descreve como criar valor para os accionistas, clientes, cidadãos, o mapa estratégico mostra como a estratégia liga os activos intangíveis a processos que criam esse valor, Kaplan & Norton, (2004).

A ferramenta utiliza-se do mesmo conceito de perspectivas do *BSC*, isto é, os objectivos estratégicos são devidamente estratificados em quatro camadas, que correspondem às vistas do *BSC*. Essas camadas são intencionalmente hierarquizadas, sendo a dimensão financeira eleita como a parte superior. Em seguida, alinham-se as camadas correspondentes às vistas do cliente, dos processos internos e da aprendizagem e inovação.

Assim, os objectivos financeiros, sempre no topo do mapa e, portanto, representando no limite, a razão de ser da organização, têm seu alcance condicionado ao cumprimento dos objectivos da vista do cliente, os quais, por sua vez, são condicionados pelos objectivos da dimensão dos processos internos, já que estes são os meios utilizados para perfazer os resultados esperados pelos consumidores. Os indicadores de processos internos, por fim, têm seu êxito dependente do sucesso no alcance dos objectivos da dimensão de aprendizagem e inovação, capaz de tratar do capital intelectual da organização.

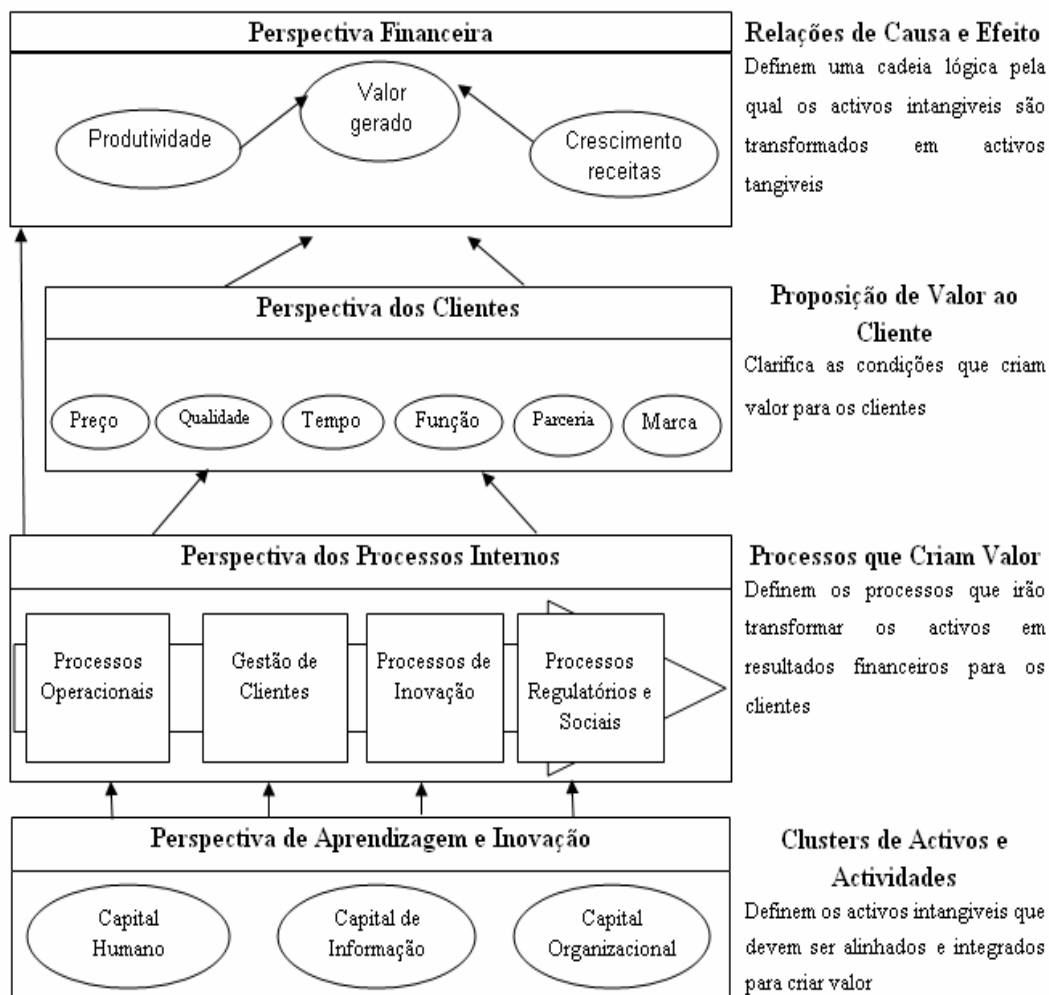


Figura 3: Exemplo de Mapa Estratégico Fonte: Kaplan & Norton (2004)

O apelo do mapa estratégico não se resume, contudo, à hierarquização dos objectivos. Seus criadores propõem, com base em experiências de implementação do *BSC*, que o mapa estratégico seja como um *‘template’* universal, a partir do qual os gestores de organizações empresariais, com ou sem fins lucrativos, desenvolvam suas próprias estratégias.

Vale salientar, conforme proposição dos próprios autores, que “a formulação de grandes estratégias é uma arte, e sempre permanecerá assim. Mas a descrição da estratégia não deve ser uma arte” (Kaplan e Norton, 2000). Assim, o mapa estratégico tem como proposição, conforme já referido anteriormente, a descrição e a comunicação da estratégia, mas nunca a sua elaboração.

Apesar de susceptível a críticas, essa hierarquia de objectivos possui forte apelo, pois assumindo que o objectivo maior de uma organização é otimizar o retorno do investimento dos accionistas, mostra, de forma unívoca, o “caminho a percorrer” para alcançá-lo.

### 2.6.3 O Balanced Scorecard como Ferramenta de Gestão Estratégica

Inicialmente apresentado como um sistema de controlo de gestão mais perfeito do que os modelos tradicionais, focados nos indicadores financeiros, o *BSC* logo evoluiu para um sistema de comunicação e alinhamento da empresa a novas estratégias, construindo assim a base de um sistema de gestão estratégica, integrado e interactivo.

O *BSC* visto como um sistema de gestão estratégica, passa a assegurar processos críticos de gestão, importantes para a implementação da estratégia: a tradução da missão e da estratégia, a comunicação e o comprometimento, o planeamento e estabelecimento de metas, o alinhamento de iniciativas estratégicas e, melhorar o feedback e a aprendizagem estratégica.

A missão e a estratégia das empresas são traduzidas num conjunto de indicadores abrangentes que serve de base para um sistema de monitorização, avaliação e gestão da estratégia. Ou seja, permite não apenas o controlo do desempenho organizacional mas também o acompanhamento das estratégias traçadas para a empresa, na medida em que são monitorizados não apenas os objectivos financeiros, como todos os objectivos que fazem parte das acções estratégicas das empresas.

O desdobramento dos objectivos estratégicos para as áreas operacionais, o estabelecimento de metas a atingir bem como o estabelecimento do vínculo do sistema de remuneração e recompensas com o desempenho individual e das equipas, fomentam a comunicação da missão e da estratégia a todos os membros da organização e, consequentemente, o seu comprometimento para o alcance dos objectivos.

Através da perspectiva da aprendizagem e crescimento o *BSC* permite à empresa testar continuamente a estratégia e aferir se a mesma está a conduzir aos resultados esperados e, se não, identificar as causas (*feedback*). À medida que as condições de negócio mudam, por mais que as empresas tenham traçado e implementado as melhores estratégias, estas podem perder a sua validade. Pode ser necessária a mudança de premissas e de teorias acerca das relações de causalidade, que implica a adequação da estratégia ou a formulação de nova estratégia.

Este *feedback* estratégico alimenta o processo de tradução e comunicação da missão e da estratégia, onde os objectivos das quatro perspectivas são reavaliados ou substituídos de acordo com novos conhecimentos adquiridos.

## 2.7 Princípios Básicos para Adopção do BSC

O *BSC* é uma ferramenta que permite a tradução da visão de futuro da organização em objectivos estratégicos correlacionados entre si. Estes objectivos por sua vez são traduzidos em indicadores e acções que permitem o alinhamento das iniciativas com a estratégia empresarial, promovendo o desenvolvimento de um processo de aprendizagem e *feedback* para a gestão e controlo estratégico, assente em três dimensões distintas:

**Estratégia** – A estratégia é o assunto mais importante da organização. O *BSC* permite que a organização descreva e comunique a sua estratégia de forma compreensível de modo a conseguir que esta seja executada de forma mais efectiva possível, seja monitorizada e ajustada de acordo com as mudanças no ambiente.

**Foco** – Com a adopção do *BSC*, a organização centra-se naquilo que lhe é mais crítico e, a partir daí, alinha todos os seus recursos para a concretização da sua estratégia.

**Organização** – O processo de alinhamento dos recursos organizacionais com a estratégia implica necessariamente a criação de novos elos organizacionais entre as direcções, serviços, departamentos, secções e os colaboradores.

As organizações que desenvolvem sistemas de controlo estratégico segundo a filosofia do *BSC* e, por isso designadas de organizações orientadas para a estratégia, normalmente vêm-se obrigadas a adoptar alguns princípios que viabilizam a implementação bem sucedida da estratégia, a saber:

### Princípio 1 – Traduzir a Estratégia em Termos Operacionais

A experiência de utilização do *BSC* mostrou que o sucesso das empresas resulta principalmente da capacidade destas de explorar os activos tangíveis e intangíveis já existentes na empresa. Através da elaboração do mapa estratégico e do desdobramento dos objectivos estratégicos em metas e indicadores de desempenho para as áreas operacionais, o *BSC* permite à organização descobrir a forma ideal para combinar os seus recursos actuais com vista a criação de valor futuro.

## **Princípio 2 – Alinhar a Organização à Estratégia**

Este é um princípio fundamental para garantir a concentração de todos no foco estratégico. O alinhamento da organização está relacionado com a sincronização entre as estratégias corporativas, de negócios e funcional por meio da construção de mapas estratégicos nos diversos níveis hierárquicos.

Trata-se de promover a sinergia organizacional, de modo a eliminar as barreiras funcionais e criar mecanismos eficazes de comunicação, e estabelecer a conexão dos diferentes órgãos à estratégia, por meio de temas e objectivos comuns que permeiam os seus *scorecards* individuais.

O grande objectivo é promover a coerência e coesão entre o *scorecard* corporativo e os *scorecards* das direcções operacionais ou unidades de negócio.

## **Princípio 3 – Transformar a Estratégia em Tarefa de Todos**

A busca do alinhamento salientado no princípio 2 implica a necessidade de todos os colaboradores compreenderem a estratégia da empresa e entenderem como é que suas tarefas quotidianas irão contribuir para o seu sucesso.

Este princípio enfatiza a necessidade de comunicar a estratégia por meio de reuniões, *workshops* e pela exposição do mapa estratégico e dos resultados obtidos nos indicadores em locais chave dentro da organização. Neste sentido o *BSC* é utilizado para incentivar a todos os colaboradores a executar a estratégia, por meio da comunicação, da educação e da sinergia. A adopção deste princípio inicia-se com o treinamento dos colaboradores em todos os níveis da organização no sentido *top-down*, ou seja, começando pelos níveis mais altos até os níveis mais baixos.

Para garantir o comprometimento de todos os colaboradores neste propósito, torna-se imperativo correlacionar o sistema de remunerações com a estratégia, alinhado com as metas do *scorecard* e não somente com metas financeiras. Isso evita atitudes de redução de custos, aumento de receita, ou de redução de activos que não estejam alinhadas com a estratégia.

#### **Princípio 4 – Converter a Estratégia em Processo Contínuo**

As empresas que adoptam o *BSC* implementam de forma integrada a gestão e o controlo estratégico com o planeamento operacional e o controlo orçamental. O objectivo é a conexão entre a estratégia e o processo orçamentário.

Este princípio destaca a importância do processo de formulação da estratégia não ser feito apenas uma vez por ano ou por ocasião do planeamento estratégico anual. É necessária a realização de reuniões de *feedback* para detectar desvios ou dificuldades no alcance das metas estabelecidas e, daí propor novas medidas, metas, indicadores ou relações de causa e efeito bem como novas estratégias.

Normalmente, inicia-se com reuniões gerais e simples, para avaliação das estratégias e, por fim, adopta-se o processo de aprendizagem e revisão da estratégia, validando ou não os pressupostos iniciais.

#### **Princípio 5 – Mobilizar a Mudança por meio da Liderança Executiva**

A adopção do *BSC* deve ser encarada não como mais um projecto, mas como um verdadeiro processo de mudança que afecta praticamente toda a estrutura organizativa. E, como em todo o processo de mudança, é indispensável a liderança executiva para combater a resistência humana. É fundamental que se esclareça desde o início por que é necessária tal mudança e que se oriente a transição para o novo sistema. Talvez seja necessário definir, socializar e reforçar novos valores e cultura organizacionais, e estimular o rompimento com as “velhas” práticas.

### **2.8 Integração das Perspectivas do BSC à Estratégia Empresarial**

Os objectivos e medidas definidos para cada perspectiva não podem atingir separadamente o objectivo essencial do *Balanced Scorecard* que é o de comunicar a estratégia empresarial para todos os níveis da organização. É importante a necessidade de se integrar tais perspectivas, pois, de forma contrária, os indivíduos e departamentos podem até optimizar o seu desempenho local, mas não estarão efectivamente a contribuir para que a empresa alcance seus objectivos estratégicos.

Kaplan e Norton (1997) apresentam três princípios que permitem a integração do *Balanced Scorecard* à estratégia empresarial:

- i. **Relações de Causa e Efeito** - Os objectivos e medidas, definidos para cada perspectiva, devem estar integrados por meio de uma relação de causa e efeito.

Durante a definição desses objectivos e medidas já são criadas implicitamente tais relações, visto que os objectivos e medidas da perspectiva dos clientes são definidos de acordo com os objectivos e medidas da perspectiva financeira; os objectivos e medidas da perspectiva dos processos internos com base nos objectivos e medidas da perspectiva dos clientes; e os da perspectiva de aprendizagem e crescimento com base nos objectivos e medidas dos processos internos.

- ii. **Resultados e vectores de desempenho** - o *BSC* deve ser uma combinação de medidas de resultados (*lagging indicators*)<sup>7</sup> e vectores de desempenho (*leading indicators*)<sup>8</sup>. Os vectores de desempenho definem a forma de como os resultados serão alcançados e indicam se a implementação da estratégia está se dando de forma correcta. Da mesma forma, os vectores de desempenho necessitam das medidas de resultados para verificar se as acções realizadas numa perspectiva estão tendo efeito nas outras perspectivas.

- iii. **Relação com os factores financeiros** – os objectivos e o plano de acção devem se definidos de modo a enfatizar bem os resultados financeiros.

## 2.9 Impactos do BSC sobre a performance

Hoque e James (2000) evidenciaram, com base num inquérito a 66 empresas australianas, que uma maior utilização do *BSC* está associada a um aumento da performance organizacional, mas que esta relação não depende de forma significativa da dimensão da organização, do ciclo de vida do produto ou da posição de mercado. Conclusões no mesmo sentido foram obtidas por Davis e Albright (2004) que, mediante 2 anos de observações em 9 filiais de uma instituição financeira norte-americana, 4 nas quais havia sido implementado o *BSC* e 5 que utilizavam indicadores exclusivamente financeiros, verificaram que a

---

<sup>7</sup> Indicadores de resultados porque ocorrem como resultado de outras acções

<sup>8</sup> Indicadores de meios, uma vez que antecedem o alcance dos objectivos estratégicos



performance das primeiras melhorou após introdução do *BSC* e que estas superaram as restantes em que se usava o sistema tradicional.

Contudo, os resultados dos dois estudos anteriores são contrários aos de Ittner et al. (2003b) que, com base numa pesquisa a 140 empresas norte-americanas de serviços financeiros, concluíram que a utilização do *BSC* está associada a uma maior satisfação em relação ao sistema de avaliação da performance mas não à melhoria da performance económica. Da mesma forma, Hendricks et al. (2004) também não encontraram evidências de melhor performance financeira (aumento da rentabilidade das vendas ou rentabilidade dos activos) em 42 empresas canadianas, após introdução do *BSC*.

## 2.10 Apreciação Crítica do Balanced Scorecard: Vantagens e Limitações

### 2.10.1 Vantagens

- Uma das vantagens mais evidentes do *BSC* é a visão abrangente e sistémica que oferece acerca das organizações. Isto porque permite a avaliação global do desempenho Organizacional, a integração de objectivos de curto e longo prazo, bem como a integração de indicadores financeiros e não financeiros e ainda da óptica interna e externa da organização.
- Constituiu uma ferramenta que permite distribuir os diferentes recursos das empresas em função das iniciativas tomadas e ainda dos sectores mais carenciados.
- Sintetiza as diversas realidades num documento de leitura simples, possibilitando uma leitura clara dos objectivos estratégicos das empresas e das estratégias delineadas, assim como o seu acompanhamento e monitorização no terreno constitui uma vantagem importante do *BSC*.
- Constitui um meio de implementação (e alteração) da estratégia, ao chamar atenção dos gestores para os factores críticos de sucesso e obrigando-os à obtenção de consenso em torno da visão e estratégia da empresa;
- Possibilita uma melhor gestão e avaliação da performance pois fornece aos gestores informação relevante, concisa e equilibrada, através da integração de um conjunto

limitado de indicadores de diferentes naturezas em quatro perspectivas da performance; evita desperdício de informação;

- Destaca a contribuição dos indicadores não financeiros para o sucesso da implementação da estratégia, fornecendo aos gestores uma visão mais analítica e abrangente sobre as causas da performance financeira;
- Permite o reconhecimento e a gestão dos elementos essenciais do negócio através da análise das relações de causa-efeito, identificando as actividades condicionantes do alcance dos objectivos estratégicos;
- Constitui uma base justa e objectiva para a determinação de incentivos, recompensas e progressos dos gestores;
- Fomenta o processo de aprendizagem organizacional.

#### 2.10.2 Limitações

- Apesar do aumento da produção literária em torno do *BSC*, profissionais e académicos continuam a manter posições diferentes, e por vezes opostas, sobre a eficácia do *BSC*.
- A grande desvantagem do método *Balanced Scorecard* prende-se com a dificuldade da sua aplicação o que, por vezes origina resultados pouco realistas, esta questão prende-se, essencialmente, com a forma deficiente como se organiza a sua execução e ainda com os requisitos comportamentais necessários a quem o executa.
- Existem ainda outros factores que o condiciona, como a falta de informação acerca da concorrência do mercado, inovações tecnológicas e a evolução do meio organizacional.

## Capítulo 3: Metodologia da Investigação

---

Neste capítulo classifica-se a metodologia utilizada na presente pesquisa e suas limitações, apresentando as fases do seu desenvolvimento e a identificação da situação do problema.

### 3.1 Caracterização da Investigação

Considerando-se o critério de classificação de pesquisa proposto por Vergara (2005), quanto aos fins e quanto aos meios, sustém-se:

- i. Quanto aos fins – trata-se de uma pesquisa aplicada e intervencionista. Aplicada, porque é fundamentalmente motivada pela necessidade de propor resoluções para problemas concretos. Intervencionista, porque tem como principal objectivo interferir na realidade estudada, para modificá-la. Não se limitando apenas à proposição da resolução de problemas, mas também pretendendo resolvê-los de forma efectiva e participativa.
- ii. Quanto aos meios – trata-se de uma pesquisa documental e bibliográfica. Documental, por trabalhar com documentos internos da Bento S.A. e com pessoas que estão directamente afectas à forma como o controlo de gestão é desenvolvido na empresa. Bibliográfica, porque é um estudo desenvolvido com base em material publicado em livros, dissertações e redes electrónicas.

### 3.2 Fases do Desenvolvimento da Pesquisa e Desenho da Investigação

Tendo em conta os objectivos inicialmente propostos e os prazos definidos para a sua realização, todo o trabalho de investigação deverá ser conduzido sob essas perspectivas. Desta forma, Yin (2003) define o desenho da investigação (*research design*) como a lógica que constrói a ligação entre os dados a recolher (e as conclusões a retirar) e as questões levantadas no âmbito de um determinado estudo. Assim, qualquer estudo tem um desenho de investigação que, podendo ser implícito ou explícito, é constituído por um conjunto de fases que permitem partir das perguntas para chegar às respostas.

Com base nesta premissa, a realização deste projecto de investigação foi precedida de uma reflexão profunda sobre a forma como seria desenvolvido, tendo-se identificado um conjunto de actividades consideradas essenciais e definido a estratégia para a sua realização e os objectivos a serem atingidos.

A concepção da pesquisa contou com diversas fases e iniciou-se com a definição da problemática a investigar, que, posteriormente, conduziu à determinação da questão da investigação e à formulação dos objectivos para a pesquisa. Nesta fase do trabalho, a preocupação residuiu na construção de uma base sustentável para desenvolver o processo de investigação.

Para a definição das questões de investigação e dos objectivos, a revisão da literatura teve um papel crucial, uma vez que permitiu criar um quadro conceptual acerca do *BSC*.

O desenvolvimento da revisão da literatura foi transversal ao período de elaboração deste projecto, tendo tido maior incidência na fase inicial da investigação. Este trabalho recaiu, sobretudo, livros e revistas científicas especializadas em contabilidade e em gestão, existentes na biblioteca das instituições de ensino superior em Cabo Verde. Foram, ainda, consultadas várias outras fontes tais como artigos encontrados na Internet e noutras bases de dados, actas de conferências e artigos de revistas de âmbito geral.

Depois de formuladas as questões de investigação e os objectivos, partimos para a definição da estratégia de investigação, tendo sido escolhido o estudo de caso.

### 3.3 Limitações Metodológicas

A pesquisa pretende demonstrar as principais fases necessárias à implementação da metodologia do *Balanced Scorecard*. Assim sendo, e considerando-se a abrangência do tema, as especificidades inerentes a cada organização no que se refere ao processo de planeamento e controlo, é provável que alguns assuntos não tenham sido abordados na profundidade necessária, uma vez que a selecção da metodologia e os desdobramentos estão relacionados com a realidade da Bento, S.A., podendo este facto constituir uma entrave na extrapolação para outras instituições.

Também, a proposta de desenvolvimento da metodologia está restrita ao tempo e às pessoas envolvidas no processo de elaboração do estudo. Portanto, a presente pesquisa pode ser considerada como um referencial teórico, devendo sofrer adaptações e complementações específicas, conforme o estágio de planeamento e do controlo em que as organizações se encontrem.

## Capítulo 4: Estudo do Caso

---

### 4.1 Apresentação da Empresa

Bento Comércio Construtores Imobiliária e Investimentos – S.A., é uma empresa privada, com a sua sede na cidade do Mindelo, São Vicente – Cabo Verde, tem como objecto **(a)** o comércio geral de importação e exportação de produtos alimentares, bebidas, produtos de higiene, limpeza, materiais de construção civil e artigos diversos a actividade de construção civil e realização de obras a ela respeitante; **(b)** Compra, venda e intermediação de imobiliários; **(c)** Importação, comercialização e representação de equipamentos e produtos de energias renováveis.

A empresa foi criada em Maio de 2009 e iniciou actividade em Janeiro de 2010, sendo que, a sua actividade comercial está ligada ao nome da extinta, em Dezembro 2009, Firma BENTO ANTÓNIO LIMA & Filhos, Lda., uma empresa de referência, no mercado Cabo-Verdiano, desde 1955, data da sua criação.

O capital social<sup>9</sup> da Bento S.A. é de duzentos milhões de escudos cabo-verdianos (o que equivale a um milhão, oitocentos e catorze mil euros), representado por duzentos acções mil de valor nominal mil escudos cada.

Com um volume de negócio de cerca de um bilhão e trezentos milhões de escudos cabo-verdianos (cerca de onze milhões, setecentos e noventa mil euros) a empresa conta,

---

<sup>9</sup> Iniciou com um Capital Social no montante de 5000 Contos CVE

actualmente, com cerca de 116 colaboradores, incluindo efectivos e contratados a prazo, distribuídos entre os escritórios e os cinco postos de venda, que a empresa detém, dos quais, quatro se destinam à venda a grosso e um à venda a retalho.

## 4.2 Estrutura Organizacional

O organograma da empresa é do tipo divisional (ver anexo), sendo constituída pela Assembleia dos accionistas, Conselho de Administração, Conselho Fiscal, Presidente do Conselho de Administração, 3 (três) departamentos (Departamento Comercial, Financeiro e de Controlo de Existência, Administrativo e de Recursos Humanos) com diversas secções entre os departamentos e cinco postos de vendas.

## 4.3 Contexto organizacional

Apesar de ter iniciado actividade, recentemente, em Janeiro de 2010, a Bento, S.A. detém um forte capital relacional, atendendo que, conforme referenciado acima, nasce de uma empresa com longos anos de sucessos no mercado cabo-verdiano, em que a equipa responsável pelo citado sucesso é que teve a iniciativa, perante a extinção e liquidação da outra, de criar uma nova empresa, a Bento, S.A., assumindo todo o quadro de pessoal da empresa extinta e uma parte significativa dos bens partilhados, conseguindo assim continuar com o mesmo nível de actividade praticada pela anterior empresa, ambicionando, ainda, aumentar o seu volume de negócio e expandir para novos mercados.

Diante dos novos desafios, a administração da empresa se debate com o dilema de, por um lado, conseguir um equilíbrio entre a gestão corrente e, ao mesmo tempo, construir as bases para o desenvolvimento e sustentabilidade para o futuro. Neste contexto, é sentida a necessidade de repensar a estratégia até então seguida, utilizando ferramentas de medição eficazes, como o *Balanced Scorecard* o tem demonstrado.

#### 4.4 O Sistema de Monitorização e controlo da Bento S.A.

##### 4.4.1 O Controlo de Gestão na Bento, S.A.

Dentro do contexto nacional, o desempenho da empresa tem sido meritório, apresentando uma boa performance económico-financeira, fruto, principalmente, da política que desenvolve na gestão dos capitais circulantes, no planeamento financeiro a curto prazo e pela gestão de dívida a terceiros de curto prazo.

Consciente que tinha de desenvolver boas práticas de gestão, para prossecução dos seus objectivos, ainda durante a gestão da empresa liquidada, fora estabelecido um conjunto de medidas, técnicas e instrumentos para facilitar o controlo e a gestão dos meios no seu envolvente:

Na gestão do disponível, adopta os seguintes procedimentos:

- Cruzamento de todos os cheques emitidos;
- Depósito de cheques nos bancos sacados;
- Pagamento aos grandes fornecedores sempre por transferência bancária;
- Pagamentos, tanto quanto possível, feitos na mesma moeda de facturação.

A preocupação em manter valores mínimos de caixa e bancos é afectada pela inexistência no mercado de produtos de aplicação de tesouraria de curtíssimo prazo.

Na gestão do realizável, a Bento, S.A. tem implementado a sua política de crédito que define um conjunto de acções como forma de se gerir o crédito concedido aos clientes, assim como alguns indicadores de performance dessa gestão.

A política assenta-se nos seguintes pilares:

- Define a categoria e o risco do cliente;
- Definição do limite de crédito para cada cliente;
- Definição das garantias;
- Termos e métodos de pagamento.



Também, define de forma precisa o que se pretende com a gestão das dívidas, a política de cobrança e de provisões.

Para além disso, a matriz de responsabilidade e o manual de aprovação para todos os acordos ao longo do processo de venda, concessão de crédito, as reuniões de crédito e os indicadores de medição de performance (% de facturas vencidas, % de débitos fora dos limites de créditos definidos, dias de vendas fora dos termos definidos e encomendas abastecidas fora das condições definidas) permitem avaliar qualitativamente a gestão de créditos e tirar ilações sobre a efectiva aplicação da política.

A aplicação da política de crédito tem contribuído, efectivamente, para melhoria dos prazos médios de recebimento e para a redução dos saldos de clientes.

A manutenção dos inventários num nível baixo aceitável, tem sido afectado por um conjunto de factores, como sejam:

- País insular e deficientes meios de transporte;
- Importação e stock de grandes quantidades de produtos por imperativos de gestão do custo dos transportes;
- Capacidades de armazenagem e custos de distribuição,

Estas situações têm, na verdade, implicado nível de stock elevado, originando a imobilização de capital.

Na gestão das dívidas a terceiros de curto prazo também se definiu um conjunto de procedimentos a serem seguidos e controlados, como por exemplo:

- Todos os pagamentos a fornecedores devem ser feitos atempadamente, não sendo objectivo da empresa atrasar os pagamentos;
- Todos os fornecedores devem ter definido os termos de pagamentos concedidos;
- Pagamento a fornecedores internacionais através de transferência bancária;
- Controlo diário e reconciliação das contas bancárias;

Em relação aos financiamentos bancários, graças ao “bom-nome” que a Empresa conseguiu construir no mercado e a sua estabilidade financeira, detém a vantagem de conseguir empréstimos em grandes montantes, com excelentes taxas de juros.

#### 4.4.2 Sistema de Motivação e Incentivos

O sentimento da gestão da Bento, S.A. é que os trabalhadores constituem o meio privilegiado de produção, mas, a realização pessoal de cada um é visto também como um dos seus objectivos fundamentais, que tem em devida conta os potenciais conflitos de interesses pontuais e da complexidade interactiva das relações de trabalho.

Por isso, ela desenvolveu um leque de medidas incentivadoras, tais como:

- Rotatividade de Efectivos, com a finalidade de promover a valorização profissional dos trabalhadores e mantendo a categoria profissional, deverão ser dinamizados, dentro de cada órgão, sistemas de rotação de pessoal a todos os níveis.
- Retribuição, o sistema de remunerações da Empresa basear-se-á nas disposições aprovadas em Conselho de Administração depois de apreciadas as propostas da chefia do Departamento de Recursos Humanos sobre a matéria.
- As promoções serão baseadas na apreciação do mérito relativo dos trabalhadores, podendo em casos devidamente ponderados serem concedidos tendo como único fundamento a antiguidade. O processo de promoção obedecerá a esquemas transparentes, que exigirão dos proponentes a maior objectividade de apreciação do mérito, com vista a decisões que traduzam responsavelmente o maior sentido de justiça.
- Formação contínua em todos os níveis hierárquicos.
- Plano de Saúde para os colaboradores e seus familiares próximos.

#### 4.4.3 Avaliação de desempenho

A avaliação de desempenho consiste em avaliar a actuação do trabalhador no posto de trabalho que ocupa, face às responsabilidades, actividades e tarefas que lhe foram atribuídas, assim como aos resultados que dele se espera.

#### **Objectivos:**

- O sistema de avaliação pretende dar ao trabalhador a oportunidade de se introspeccionar o seu comportamento perante o trabalho.
- Permitir uma avaliação dos trabalhadores de forma rápida e eficaz, sem descurar o rigor, isenção e equidade que os avaliadores (chefias directas) devem salvaguardar no processo.
- Servir como indicador para eventuais promoções e rotação de pessoal, detectando algumas necessidades de formação e determinando ainda o grau de ajustamento entre as exigências da função ao perfil do indivíduo.
- Estimular o desenvolvimento profissional do trabalhador.

**Fundamentos:**

- A avaliação que se pretende instituir incidirá sobre os seguintes aspectos:
- Conhecimentos teóricos e práticos demonstrados no desempenho da função;
- Volume de trabalho realizado e a rapidez da execução;
- Perfeição no desempenho da função;
- Comportamento em geral em relação aos colegas, superiores hierárquicos e clientes;
- Assiduidade, observância das normas e vontade de cooperar;
- Adaptação a novas situações técnicas ou métodos de trabalho;
- Independência no desempenho da função e capacidade para resolver questões de forma ponderada, assumindo as responsabilidades inerentes.
- Criatividade na procura de soluções visando melhorar o índice de desempenho na função;
- Disponibilidade e desprendimento na execução das atribuições cometidas a cada um;

#### 4.4.4 Fragilidades no Sistema de Controlo de Gestão da Bento S.A.

Embora o sistema de controlo de gestão utilizado na empresa tenha-lhe valido, na apresentação de resultados positivos, note-se algumas fragilidades nomeadamente:

- Inexistência de uma interligação clara e bem definida entre o planeamento estratégico e o controlo de gestão;

- O sistema de controlo de gestão não opera, muitas vezes, de forma automática. Alguns indicadores podem ser fornecidos automaticamente, mas as principais informações são captadas pela observação e sensibilidade dos gestores;
- O controlo não é automático, é exercido por pessoas / gestores e da forma como é por estes entendidos. Muitas vezes, são transmitidos determinados procedimentos aos gestores intermédios, os quais são percebidos por estes de uma forma diferente daquela que lhes foi transmitida e que era pretendida pelos seus superiores hierárquicos.
- Dá-se maior enfoque na vertente de gestão financeira e de recursos humanos do que na vertente operacional e de negócio, pois baseia-se sobretudo em indicadores financeiros produzidos através da contabilidade, nos relatórios de controlo interno e de auditoria.

Diante dos desafios que ela pretende enfrentar, urge suportar em novas ferramentas para melhor se poder posicionar nas suas decisões, atendendo que os indicadores, para tomada de decisões, são produzidos periódica e separadamente, sem relações de causalidade, não permitem à empresa olhar para o negócio de forma integrada, a fim de identificar em tempo real os desvios aos objectivos estratégicos de forma a planear e executar acções preventivas e/ou correctivas para garantir o alinhamento estratégico.

Assim sendo, propomos uma reestruturação da orgânica da empresa e a definição e implementação de um sistema de monitorização da sua actividade. O objectivo é a adequação da estrutura organizacional da empresa à sua nova realidade, reformulando a lógica de funcionamento, privilegiando as actividades que geram valor, optimizando o relacionamento interno, clarificando os responsáveis, e dotar a empresa de instrumentos de gestão para uma eficaz e eficiente monitorização da actividade, incluindo as várias perspectivas de medição.

Para essa reestruturação, sugerimos a implementação do *Balanced Scorecard* e é nisso que se irá debruçar no ponto seguinte, demonstrando como se pode usar o BSC como suporte para um sistema de controlo de gestão que visa o alinhamento estratégico da organização.

## 4.5 Planeamento Estratégico da Bento, S.A.

### 4.5.1 Missão, Visão e Valores da Bento, S.A.

Até então, a missão da Bento S.A., não é algo que esteja expressa de forma clara e seja do conhecimento dos seus colaboradores. Sendo assim, no âmbito da leitura feita à estratégia da empresa, sugerimos a seguinte **missão**:

Prestar bons Serviços, com qualidade, rigor, transparência, primando sempre pela satisfação dos clientes, fazendo jus ao seu slogan “*Para lhe servir melhor*”, proporcionando elevado nível de participação, comunicação e motivação.

#### **Visão**

A visão da Bento, S.A. é sentida no dia-a-dia, através da sua actuação no mercado e é manifestada, visando o seguinte:

- Conquistar a liderança do mercado, no Sector onde actua;
- Alargar as suas actividades para as outras ilhas do Arquipélago;
- Difundir-se para outros ramos, objectivando a garantia de durável crescimento;

#### **Valores**

Os valores são elementos motivadores que direccionam as acções das pessoas na organização, contribuindo para a unidade e a coerência do trabalho. Para que os valores sejam fonte de orientação e inspiração no local de trabalho, eles devem ser aceites e internalizados por todos. Para definir os valores da Bento, S.A., foram apresentadas as perguntas abaixo descritas:

#### **a) O que se deve defender?**

- i) O compromisso de aprender com os erros.
- ii) Entender o trabalho como fonte de prazer e os desafios como oportunidade de aprimoramento pessoal, capacitando-se continuamente para desenvolver e aprimorar os processos de trabalhos;

- iii) Criar um ambiente de trabalho fraterno, de constante aprendizado, de cooperação e ajuda mútua, onde os interesses dos indivíduos devem alinhar-se aos do departamento e da empresa;
- iv) A participação e informação;
- v) Uma metodologia de trabalho que propicie a todos os colaboradores a oportunidade de contribuírem para a melhoria contínua das actividades da organização;
- vi) O processo de mudança, como uma necessidade, para atender plenamente os anseios de nossos clientes;

**b) Que comportamentos representam estes valores?**

Participativo e dinâmico, de respeito pelo indivíduo, que propicie a igualdade, transparência e a criatividade.

**c) Como são tratadas as pessoas que compõem a Organização?**

Respeitando a dignidade e os direitos de cada pessoa, incentivando o trabalho em equipe e valorizando soluções inovadoras que contribuam nos resultados e/ou na resolução de problemas; proporcionando oportunidades iguais para todos; propiciando uma comunicação aberta e honesta e apoiando a criatividade e a inovação individuais.

**d) Como são tratados os clientes?**

De forma atenta, buscando acudir suas necessidades presentes e futuras, prestando-lhes um serviço melhor do que o de qualquer outra empresa no mesmo sector;

**e) Como se define comportamento ético?**

Responsabilidade, comprometimento, respeito às regras e alinhamento dos interesses pessoais com os da Organização;

**f) Que atitudes e comportamentos nas pessoas da Organização precisam renovar-se?**

A importância de compartilhar experiências e conhecimentos, como forma de potencializar e renovar nossos relacionamentos, fortalecendo a cada dia sua forma de actuação, garantindo efectivamente a construção da visão de futuro da Organização.

### **g) Como se deseja ser visto pela comunidade?**

Como uma Organização empreendedora, competente, cumpridora de seus deveres e que proporciona um excelente ambiente de trabalho aos seus colaboradores.

### **Proposta de Valores da Bento, S.A.**

Ambiente de trabalho estimulante, de constante melhoria nos fornecimentos e serviços, atendimento personalizado aos clientes, comunicação aberta e honesta, comprometimento, rapidez, alto nível de participação, motivação e capacitação dos recursos humanos.

## **4.5.2 Análise Estratégica da Bento, S.A.**

A análise estratégica se baseia na avaliação do ambiente externo e interno, que por sua vez, conduz à identificação dos factores críticos para o sucesso (FCS), que são áreas de actividades onde o êxito se torna fundamental para o cumprimento da missão e a busca da visão da organização. Ao identificar os FCS, é possível definir directrizes e metas gerais, que são indispensáveis para nortear a elaboração da estratégia que posteriormente será desdobrada no plano de acção. A metodologia adoptada para realizar a análise estratégica aponta para as seguintes avaliações:

### **a) Análise do Ambiente Externo**

A análise do ambiente externo é uma importante etapa para a elaboração da matriz SWOT e tem como objectivo monitorizar esse ambiente, tornando possível a Organização perceber mudanças externas que propiciem potencializar as oportunidades, bem como se preparar para minimizar e/ou neutralizar ameaças.

Para proceder a análise do ambiente externo à Bento, S.A., discorreremos sobre os seguintes itens:

### **Oportunidades**

- Perspectivas de melhorias da quota de mercado através da fidelização de clientes;
- Reconhecimento pelos stakeholders das medidas de incentivos e iniciativas de modernização e capacitação;

### **Ameaças**

- Exclusividade de representação de marcas por parte dos seus concorrentes;
- Importação da crise, produtos cada vez mais caros, do mercado internacional;
- Entrada de novos concorrentes no mercado, principalmente de São Vicente;

### **b) Análise do Ambiente Interno**

A análise do ambiente interno, a outra etapa da análise SWOT, tem por finalidade monitorizar os pontos fortes da Organização visando reforçá-los permanentemente, bem como identificar e eliminar os seus pontos fracos. Apresenta-se a seguir os itens que compõem a análise do ambiente interno da Bento, S.A.

### **Pontos Fortes**

- Boas relações com os consumidores actuais e potenciais dos seus bens e serviços;
- Excelente relação com os fornecedores que têm sido de grande relevância para o sucesso da empresa, sendo estes os principais financiadores da sua actividade operacional, com os prazos médios de pagamento que lhe são praticados;
- Parceria com a comunidade que é um parceiro importante para o seu negócio, a empresa tem tido um papel activo junto da comunidade, apoiando-a em actividades sócio culturais;
- Boa capacidade negocial com a banca. A empresa atingiu um patamar que praticamente é “assediada”, pela banca cabo-verdiana e isso faz com que consiga bons resultados nas negociações;
- A maturidade do processo de planeamento estratégico da Bento, S.A. contribui para o entendimento do processo de mudança e a busca pela melhoria contínua;
- Boas condições de empregabilidade oferecidas aos colaboradores;

### **Pontos Fracos**

- Existência de vários postos de venda, o que dificulta a implementação de medidas de controlo interno;



- Predominância de baixo nível de formação académica dos colaboradores, que pode comprometer implementação de indicadores e metas, criando dificuldades técnicas relacionadas com a medição de desempenho nos diversos níveis da Organização;
- Fraco comprometimento dos colaboradores do nível operacional com a missão da Empresa;

#### 4.5.3 Perspectivas e Objectivos do Modelo

As perspectivas contempladas na proposta de implementação do modelo do BSC na Bento, S.A. são as seguintes:

**Perspectiva Financeira** – a actividade da Bento, S.A. deve ser desenvolvida tendo em vista a maximização dos resultados financeiros através da racionalização dos custos, incremento de receitas, contribuindo para o equilíbrio económico-financeiro da empresa. Constituem objectivos desta perspectiva, o equilíbrio financeiro, o aumento das receitas e a racionalização dos custos.

**Perspectiva do Negócio** – a Bento, S.A. deve posicionar-se como empresa vocacionada, sobretudo, para a satisfação dos seus clientes, garantindo fornecimentos e serviços de qualidade, promovendo o crescimento comercial da sua actividade, de modo a poder fidelizá-los. Dentro desta perspectiva, temos os objectivos de aumento de qualidade dos serviços, expansão e modernização e fidelização dos clientes.

**Perspectiva dos Processos** – o controlo dos processos no sucesso da gestão reveste-se de especial importância tendo impacto, nomeadamente, na eficiência das operações e na melhoria contínua da qualidade. São contemplados aqui os objectivos de eficiência na gestão dos fornecedores, gestão dos clientes e inovação dos serviços.

**Perspectiva dos Recursos** – a Bento, S.A. deve garantir a revitalização da sua estrutura organizacional e a valorização e motivação dos seus recursos humanos, sendo este um factor crítico para o desenvolvimento eficiente da sua actividade com vista ao crescimento do negócio e resultados financeiros. Desta perspectiva constam os objectivos, adequação do quadro dos recursos humanos às necessidades qualitativas e quantitativas da Bento, S.A. e consolidação do modelo de gestão focado no cliente e voltado para os resultados.

## Objectivos Estratégicos

Em sintonia com a sua missão declarada, a estratégia da Bento, S.A. passa pela prossecução dos seguintes grandes objectivos estratégicos:

Perspectivas	Objectivo Estratégicos	Plano de Acção
<b>Financeira</b>	- Equilíbrio Financeiro	Garantir uma estrutura financeira equilibrada, potencializando o relacionamento com os principais parceiros estratégicos da empresa visando um aprofundamento das relações e melhores condições para a realização de investimentos e parcerias para prossecução da estratégia de crescimento da empresa;
	- Aumento das Receitas	Afirmar o crescimento contínuo do volume de negócio da empresa, gerando lucro sustentável, capaz de suportar o crescimento da sua estrutura financeira;
	Racionalização de Custos	Focalizar a atenção no sentido de minimizar os custos fixos com actividades que permitam maximizar a utilização dos recursos da empresa;
<b>Negócio</b>	-Aumento da qualidade dos Serviços	a) Aumentar os níveis de satisfação e motivação dos recursos humanos; b) Garantir a realização pessoal dos colaboradores, através da satisfação das suas necessidades profissionais, económicas e sociais;
	Fidelização dos Clientes	a) Assegurar o reconhecimento dos clientes, relativamente à qualidade dos fornecimentos e serviços, encarando este como um factor crítico para o sucesso da estratégia de crescimento; b) Antecipar as suas necessidades;
	Expansão e Modernização	Modernização das infra-estruturas /criação de sucursais noutras ilhas do país;

<b>Processos</b>	- Gestão dos Fornecedores	a) Garantir o cumprimento do prazo acordado na encomenda dos produtos fornecidos; b) Estimular novas ideias para destronar produtos, até então, de difícil substituição, dos quais os concorrentes detêm exclusividade na importação;
	- Gestão dos Clientes	a) Melhorar a qualidade no atendimento; b) Antecipar suas necessidades; c) Reduzir os custos de servir;
	- Inovação nos Serviços	a) Melhorar continuamente os processos internos; b) Reduzir o tempo e o custo na execução das tarefas;
	- Cumprimento Legal	Participar activamente com as entidades competentes e com grupos defensores da classe para melhor fiscalização e normalização da legislação para o sector; Concentrar esforços no reforço do posicionamento e imagem da empresa como exemplo de cumpridor das suas obrigações;
<b>Recursos</b>	- Capital Humano	a) Reter e recrutar colaboradores qualificados; b) Comunicar com clareza expectativas e responsabilidades; c) Definir atribuições individuais e por departamento; d) Desenvolver liderança e talentos;
	- Capital Organizacional	Desenvolver metodologias de trabalho que proporcione maior envolvimento e total comprometimento de todos com a missão;
	- Capital da Informação	Implementar um sistema de informação de gestão que permita o tratamento automático e em tempo oportuno das informações necessárias e indispensáveis a uma boa condução do negócio, visando desenvolver e modernizar os processos internos;

**Tabela 2:** Propostas dos Objectivos Estratégicos para Empresa Bento, S.A.

#### 4.5.4 Indicadores

Os objectivos, por sua vez, encontram-se medidos através dos indicadores abaixo indicados, dos quais, pretendemos, que sejam monitorizados mensalmente, trimestralmente, semestralmente e anualmente, conforme a especificidade de cada um e se mostrar necessário.

Perspectivas	Objectivos Estratégicos	Indicadores
<i>Financeira</i>	- Equilíbrio Financeiro	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fundo de Maneio;</li> <li>- Necessidades de Fundo de Maneio;</li> <li>- Activo Económico;</li> <li>- Tesouraria;</li> <li>- Prazo Médio de Recebimento;</li> <li>- Prazo Médio de Pagamento;</li> <li>- Duração Média dos Inventários;</li> <li>- Cash-Flow;</li> <li>- Grau de Alavanca Financeiro;</li> <li>- Autonomia Financeira;</li> <li>- Solvabilidade;</li> </ul>
	- Aumento das Receitas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rendibilidade do Capital Próprio;</li> <li>- Rendibilidade Económica do Negócio;</li> <li>- Rendibilidade Bruta das Vendas;</li> <li>- Rendibilidade por Posto de Venda;</li> </ul>
	Racionalização de Custos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Efeito dos Custos Fixos;</li> <li>- Peso do custo com o Pessoal nos Custos Operacionais;</li> <li>- Custo com o Pessoal por Posto de Venda;</li> </ul>
<i>Negócio</i>	-Aumento da qualidade dos Serviços	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nível de Percepção dos Clientes quanto à qualidade dos serviços da Bento, S.A.;</li> <li>- Nível de satisfação dos Operadores;</li> </ul>
	Fidelização dos Clientes	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Volume de Venda por Cliente;</li> <li>- Frequência de venda por Cliente;</li> </ul>
	Expansão e Modernização	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Índice de Cobertura da Actividade Comercial;</li> <li>- Índice satisfação das Infra-estruturas;</li> </ul>

<b>Processos</b>	- Gestão dos Fornecedores	- Tempo Médio de Resposta; - Duração Média Prazo de Importação; - Número de Modificações Realizadas, a partir de N/ Sugestões para fazer face a Produtos Substitutos;
	- Gestão dos Clientes	- Índice de Satisfação dos Clientes; - Reclamação dos Clientes;
	- Inovação nos Serviços	- Índice de redução dos custos; - Implementação da gestão orçamental;
	- Cumprimento Legal	- Índice notificações por não cumprimento; - Número de não conformidades detectadas nas auditorias internas e externas;
<b>Recursos</b>	- Capital Humano	- Taxa de absentismo; - Nível de escolaridade; - Horas de formação por colaborador; - Desempenho médio dos colaboradores; - Índice de satisfação dos colaboradores;
	- Capital Organizacional	- Nível de adesão às mudanças na empresa; - Nível de envolvimento na execução do plano da nova estrutura orgânica;
	- Capital da Informação	- Nível de investimento nos recursos tecnológicos; - Nível de conhecimento dos recursos tecnológicos, pelos utilizadores;

**Tabela 3:** Proposta de Indicadores para Empresa Bento, S.A.

Para cada indicador foi elaborada uma ficha de apresentação, que contempla a sua designação métrica associada ao seu cálculo e o propósito da sua inclusão no modelo.

O funcionamento do modelo pressupõe a fixação de metas ambiciosas mas, realistas e mensuráveis, para cada um dos indicadores, em função das quais serão definidas as acções concretas a realizar para o seu alcance.

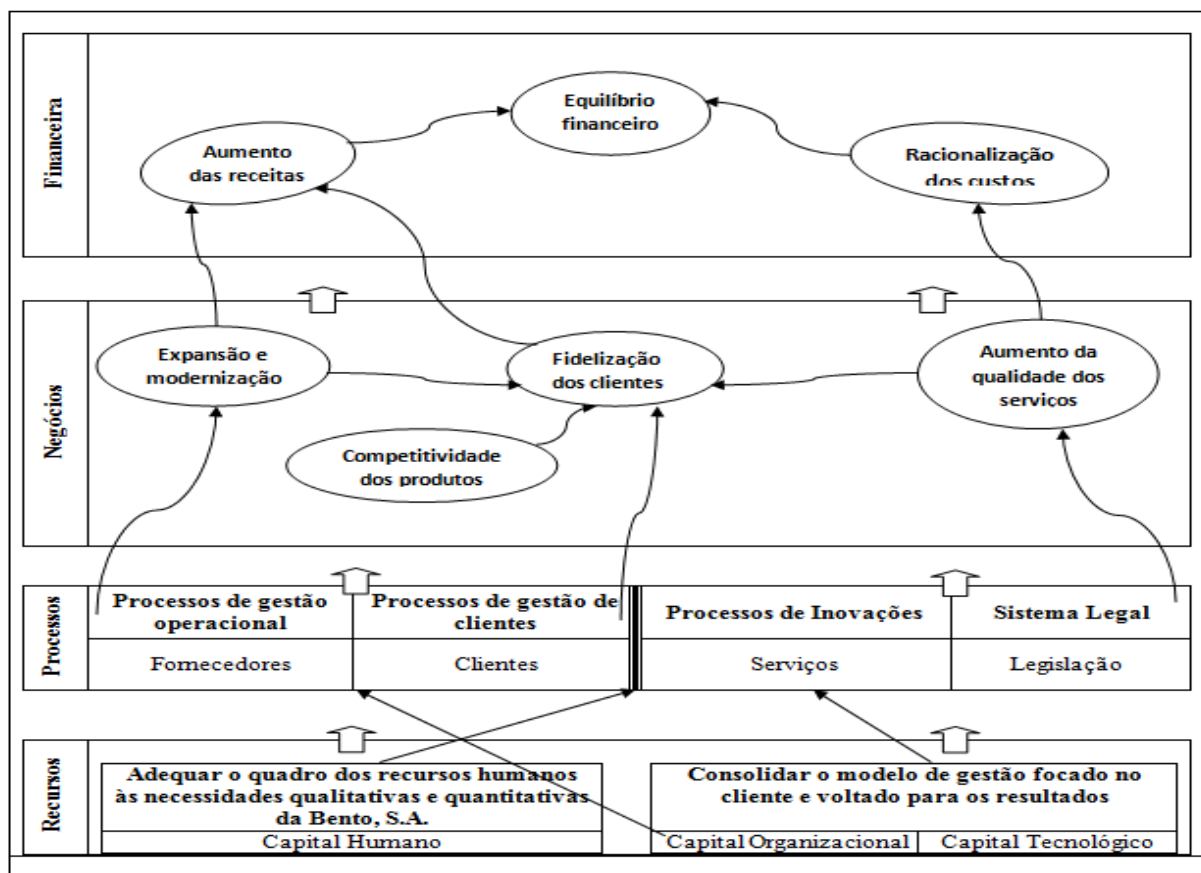
Por exemplo, tendo por base a perspectiva dos processos, objectivo a optimização dos processos de trabalho e indicador a eficácia na gestão dos clientes, a acção ou iniciativa a

desenvolver seria melhoria da qualidade no atendimento aos clientes, com o objectivo de alcançar uma meta preestabelecida que é a fidelização dos mesmos.

#### 4.5.5 O Mapa Estratégico da Bento, S.A.

O mapa estratégico da Bento, S.A. apresenta quatro perspectivas alinhadas com a sua estratégia, que permitem uma monitorização transversal da sua actividade, desde a performance financeira, à evolução do negócio, os processos e os recursos utilizados.

As relações de causa e efeito estão presentes e facilmente identificáveis através das conexões entre os objectivos dos extractos inferiores e os objectivos dos extractos imediatamente superiores até atingir o extracto mais elevado que é a performance financeira.



**Figura 4:** Proposta do Mapa Estratégico para Empresa Bento, S.A

Através do mapa se podem efectuar leituras do tipo:

*“ Se os nossos colaboradores se sentirem valorizados, então contribuirão para a optimização dos processos de trabalho, que por sua vez, contribuirá para o aumento da qualidade do serviço. Se a qualidade do serviço for elevada, então fidelizamos os nossos*

*clientes, logo, as nossas receitas aumentarão, o que contribuirá para o nosso equilíbrio financeiro.”*

#### 4.5.6 Metodologia de implementação e perspectiva evolutiva do modelo

A metodologia de desenvolvimento do modelo foi concebida junto da Gestão da Bento, S.A., repensando e redefinindo, passo-a-passo a sua estratégia, segmentado da seguinte forma:

- i. Definição de necessidades e objectivos para os indicadores. Nesta fase procedeu-se à análise dos indicadores de gestão existentes estabelecendo a tipologia dos indicadores a desenvolver;
- ii. Elaboração da lista dos indicadores e definição dos respectivos sistemas de informação (SI). Nesta fase desenvolveram-se os indicadores de gestão, analisando os factores que os influenciam e a capacidade de resposta das fontes de informação existentes na empresa;
- iii. Definição do modelo de indicadores de gestão. Definição da estrutura do modelo e definição do plano de operacionalização.

A sua implementação foi programada para três fases, sendo a fase zero a de produção de indicadores de forma desarticulada sem alinhamento com os objectivos estratégicos. Na primeira fase far-se-á a criação do modelo de monitorização integrado e alinhado com os objectivos estratégicos de primeira linha e na segunda fase, pretende-se que o modelo seja integrado e alinhado com os objectivos estratégicos de toda a organização.

Em termos de evolução, após a consolidação do modelo de monitorização corporativo, a empresa deverá avançar para o desenvolvimento de um modelo em cascata para cada uma das áreas organizacionais, descentralizando nos órgãos operacionais os indicadores “puros” e concentrando na Administração os indicadores compostos de carácter estratégico.

#### 4.5.7 Resultados Esperados

A implementação do modelo de monitorização estruturado de acordo com a filosofia do BSC visa permitir à empresa incrementar o seu sistema de gestão estratégica, através da avaliação do desempenho com base em indicadores chave totalmente integrados e

automatizados.

O sistema permite o acesso fácil e ágil à obtenção de informações, integridade dos dados e a navegação multidimensional através do mapa estratégico.

Outro benefício que o projecto visa alcançar é a tradução e a comunicação da missão e da estratégia de forma clara e objectiva, bem como o alinhamento de toda a organização em torno da sua estratégia. O alinhamento, por sua vez, permitirá um melhor direccionamento na afectação de recursos de acordo com as necessidades mais críticas à execução da estratégia da empresa.

De igual modo, espera-se conseguir uma homogeneização de conceitos e critérios de avaliação do desempenho, bem como maior consenso e comprometimento das chefias intermédias.

Com o desdobramento do *scorecard* para as áreas operacionais, espera-se uma gestão estratégica mais eficiente e eficaz, possibilitando adaptar, rever e corrigir os rumos da estratégia de forma pró-activa.



## Capítulo 5: Considerações Sobre o Caso Estudado e Recomendações

---

Conforme referido anteriormente, o estudo foi elaborado junto da administração da Bento S.A. e foi notável a aceitação do modelo pela empresa o que demonstra que ela tem uma forte orientação estratégica e tem consciência de que a única forma de responder prontamente aos desafios que se lhe colocam é através do alinhamento estratégico.

Naturalmente, que a presente proposta de implementação irá provocar mudanças no seio organizacional e será preciso tempo para provar a sua efectividade. No entanto, a prática quotidiana ditará as melhorias a serem introduzidas para atingir a velocidade cruzeiro.

Entretanto, e como não poderia deixar de ser, são pertinentes os seguintes comentários numa tentativa de contribuir para a melhoria do sistema:

Os autores do BSC preconizam a sua implementação a partir da visão e da estratégia da empresa. Isto faz todo o sentido, se se partir do princípio de que a visão é uma posição ambicionada (onde a empresa deseja chegar). Por outras palavras, a definição das estratégias a perseguir, deve ter em conta não apenas a razão de existir da empresa (*missão*), mas também a sua posição futura almejada. Este facto amplia a projecção futura da empresa, o que permite a consideração de variáveis que facilitam a criação de valor futuro para a organização, garantindo assim a sua sustentabilidade. Por conseguinte, e partindo do princípio de que a empresa ainda não tem enunciada a sua visão, pensa-se ser

pertinente que se exercite neste sentido.

Apesar do modelo original do BSC contemplar quatro perspectivas predefinidas, o modelo não é estanque, o que significa que cada organização pode prescindir ou adicionar perspectivas que melhor lhe permitam medir o seu negócio de forma integrada. No modelo proposto à Bento, S.A., constata-se que se preferiu dar um tratamento individualizado às perspectivas dos processos e dos recursos. Entretanto, poder-se-ia efectuar uma junção destas duas últimas perspectivas numa só, com uma designação mais ampla como “perspectiva dos processo e recursos”, pela similaridade que tais itens apresentam, sem prejuízo do destaque que elas merecem na actividade da Bento, S.A.

Por último, é importante esclarecer que o *Balanced Scorecard*, como foi apresentado, traduz os objectivos do mapa estratégico em indicadores, e esses serão acompanhados a partir da definição de suas metas. Porém, os objectivos e metas não serão alcançados apenas porque foram identificados. A Organização deve lançar um conjunto de programas que criarão condições para que se realizem as metas de todos os indicadores disponibilizando pessoas, financiamento e capacidade necessárias para o desenvolvimento de cada programa.

No seguimento deste trabalho e como pistas para novas pesquisas pode-se sugerir o seguinte:

Tendo em conta a perspectiva evolutiva do modelo de monitorização que visa implementar na empresa, seria interessante um estudo futuro com o propósito de aferir do grau de cascadeamento do *scorecard* conseguido. Isto é, indagar quais as unidades de negócio (direcções) onde foi possível desenvolver um *scorecard* e como se dá a sua integração com o *scorecard* corporativo;

Um exemplo, que poderia figurar pertinente, é o desdobramento do BSC para a gestão de Recursos Humanos, onde as metas seriam individualizadas por departamento e por colaborador, resultando consequentemente em *scorecards* individuais. Isto facilitaria a gestão de pessoas, pois permitiria o desenvolvimento da criatividade e também da participação, o que gera comprometimento na manutenção e modificação do sistema quando este não mais corresponder. Assim pensa-se ser uma boa ideia a elaboração de um estudo propondo a aplicação do BSC na gestão dos recursos humanos.

Considerando que as tecnologias de informação desempenham um papel fundamental no suprimento de dados para a alimentação dos indicadores, elaborar um estudo sobre o impacto da implementação do novo modelo de monitorização da actividade no sistema de informação da empresa;

O alinhamento estratégico é um tema recente que vai ganhando interesse especialmente para as organizações orientadas para a estratégia. Mais do que a sua simples conquista é imprescindível a medição do grau de alinhamento conseguido bem como a sua manutenção. Para isso, têm sido desenvolvidos *softwares* apropriados para a monitorização do alinhamento estratégico. Neste sentido, seria curioso um estudo avaliando o grau de alinhamento até então conseguido e propondo a adopção de um *software* adequado e adaptado às necessidades da Bento, S.A.

## Capítulo 6: Conclusão

---

Neste presente estudo avaliou-se a utilização das ferramentas de gestão tradicional, face às novas ferramentas emergentes e ficou patente que sendo o objectivo, essencial, do controlo de gestão o de proporcionar informação que permita tanto elaborar a estratégia, como monitorar e avaliar a sua implementação e adequação, de acordo com as exigências do contexto interno e externo das organizações o suporte, quase que exclusivo, nos sistemas contabilísticos proporciona um deficiente sistema de informação com repercussões na tomada de decisões. Portanto, mostra-se necessário investir em ferramentas de gestão que permitam melhor planeamento e controlo e, ainda, gerar e medir indicadores tanto ao curto como ao longo prazo.

Foi apresentado um estudo de caso que foi motivado pela necessidade da Bento, S.A., empresa estudada, de refazer os seus sistemas de controlo de gestão para garantir a sua sobrevivência e sustentabilidade diante da rapidez das mudanças e à grande hostilidade competitiva expostas no mercado. Neste contexto, para diagnóstico da sua situação actual e posteriores recomendações, iniciou-se com a questão *“Face ao sistema de controlo de gestão existente, que benefícios a utilização do BSC poderão trazer à Empresa?”*

Fez-se um levantamento do seu sistema de monitorização constatou-se que, não obstante a empresa apresentar boa performance económica financeira, note-se algumas fragilidades no seu sistema de controlo de gestão, que podem comprometer uma adequação flexível ao ambiente dinâmico no qual ela está inserida, garantindo a sua continuidade e integridade.

Diante do exposto, foi-lhe proposta a implementação da ferramenta do *BSC* que, conforme salientado durante a execução do trabalho, foi inicialmente apontado como um sistema de controlo de gestão tendo-se revelado, mais tarde, num sistema de controlo estratégico, que permite a monitorização da actividade empresarial segundo quatro perspectivas: financeira, do cliente, dos processos internos e da aprendizagem e crescimento.

Realce-se que, ficou assente que o *Balanced Scorecard* é um modelo que pode ser perfeitamente adaptado segundo as especificidades das organizações, podendo ser acrescentadas mais perspectivas, sendo que um dos seus objectivos, bastante solicitado pelas organizações, é o alinhamento estratégico, atendendo que promove o alinhamento entre as estratégias de negócio e o ambiente externo, entre a estratégia de negócio e os processos críticos para a criação de valor, bem como entre os recursos internos organizacionais necessários para os processos críticos em função da proposta de valor da estratégia eleita. Segundo os seus autores, é um “mecanismo para a implementação da estratégia, não para a sua formulação”.

Para o processo de implementação, pretende-se iniciar com um *scorecard* corporativo, isto é, a nível do Conselho de Administração, passando, posteriormente, para fase de desdobramento do mesmo para o nível intermédio e de seguida, para o nível operacional.

Estamos expectantes que, com o presente estudo, lançamos mais um apelo à necessidade de adequação dos sistemas de controlo de gestão de forma a acompanharem a evolução dos paradigmas da gestão estratégica. De igual modo, espera-se que o caso prático sirva de referência, quer à comunidade académica quer à comunidade empresarial, de forma a ajudar que a operacionalização do *BSC* seja, cada vez mais, uma realidade em Cabo Verde.

## Referências Bibliográficas

- ANTHONY, R. e Dearden, J. (1980). The Nature of Management Control. In *Management Control System, Homewood: Illinois, Richard D. Irwin, Inc.*, 3-20.
- ARAÚJO, Luis César G. de. *Tecnologias de gestão organizacional*. São Paulo: Atlas, 2001  
On line no sítio <http://www.uniero.edu.br> (Maio/Junho de 2011)
- BALLESTERO-ALVAREZ, Maria Esmeralda. *Administração da qualidade e produtividade*. São Paulo: Atlas, 2001. On line no sítio <http://Scholar.google.com> (Maio/Junho de 2011)
- CAMPOS, Vicente F. TQC - Controle da Qualidade Total. Rio de Janeiro: Bloch, 1992. 229 p. On line no sítio <http://invenia.es/oai> (Maio/Junho)
- DAVIS, S. e T. Albright. (2004). An investigation of the effect of balanced scorecard implementation on financial performance. *Management Accounting Research* 15: 135-153
- Epstein, M. e J.-F. Manzoni. (1997). The Balanced Scorecard and Tableau de Bord: translating strategy into action. *Management Accounting* 79 (2): 28-36.
- EPSTEIN, M. e J.-F. Manzoni. (1998). Implementing corporate strategy: from tableaux de bord to balanced scorecard. *European Management Journal* 16 (2): 190-203.
- GIGLIONI, G. B. e Bedein, A. G. (1974). A Conspectus of Management Control Theory: 1900-1972. *Academy of Management Journal*, 17, 292-305.
- GOOLD, M. e Campbell, A. (1987). Managing Diversity: Strategy and Control in Dversified British Companies. *Long Range Planing*, 20, 42-52.
- GRAY, B. (1990). The Enactment of Management Control Sitems: A Critique of Simons. *Academy of Management Journal*, 15, 145-148.
- HENDRICKS, K., L. Menor, C. Wiedman e S. Richardson. (2004). The balanced scorecard: to adopt or not to adopt? *Ivey Business journal Online* (Novembro/Dezembro de 2110): 1-7.
- ITTNER, C. D. e D. F. Larcker. (2003). Coming up short on nonfinancial performance measurement. *Harvard Business Review* (Novembro de 2010 ): 88-95.
- KAPLAN, D. (1994). Management Accounting (1984-1994): Development of new practice and theory. *Management Accounting Research* 5: 247-260.

- KAPLAN, R. S. e D. P. Norton. (1992). The balanced scorecard – measures that drive performance. *Harvard Business Review* (Janeiro/Fevereiro de 2011): 71-79
- KAPLAN, R. S. e D. P. Norton. (1993). Putting the Balanced Scorecard to work. *Harvard Business Review* (Outubro/Novembro de 2010): 134-147.
- KAPLAN, R. S. e D. P. Norton. (1996a). *The balanced scorecard: translating strategy into action*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- KAPLAN, R. S. e D. P. Norton. (1996b). Using the balanced scorecard as a strategic management system. *Harvard Business Review* (Janeiro/Fevereiro de 2011): 75-85.
- KAPLAN, R. S. e D. P. Norton. (1996c). Linking the balanced scorecard to strategy. *California Management Review* 39 (1): 53-79.
- KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. A Estratégia em ação - Balanced Scorecard. Rio de Janeiro: Campus, 1997. 344 p.
- KAPLAN, R. S. e D. P. Norton. (2000). Having trouble with your strategy? Then Map it. *Harvard Business Review* (Outubro/Novembro de 2010): 167-176.
- KAPLAN, R. S. e D. P. Norton. (2001a). *The strategy focused organization: how balanced scorecard companies thrive in the new business environment*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- KAPLAN, R. S. e D. P. Norton. (2001b). Transforming the balanced scorecard from performance measurement to strategic management: Part 1. *Accounting Horizons* 15 (1): 87-104.
- KAPLAN, R. S. e D. P. Norton. (2001c). Transforming the balanced scorecard from performance measurement to strategic management: Part 2. *Accounting Horizons* 15 (2): 147-160.
- KAPLAN, R. S. e D. P. Norton. (2004a). *Strategy Maps: Converting intangibles assets into tangible outcomes*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. S. e D. P. Norton. (2004b). Measuring the strategic readiness of intangible assets. *Harvard Business Review* (Fevereiro de 2011): 52-63
- LOWE, E. A. (1971). On the Idea of a Management Control System: Integrating Accounting and Management Control. *Journal of Management Studies*, 8, 1-12. MAXIMIANO, Antônio César Amaru. *Teoria geral da administração*. 3a edição. São Paulo: Atlas, 2002. On line no sítio <http://invenia.es/oai> (Maio/Junho)

- MERCHANT, K. A. e Simons, R. (1986). Research an Control in Complex organizations: An Overview. *Journal of Accounting Literature*, 5, 4-27.
- MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce e LAMPEL, Joseph. Safári de Estratégia – Um Roteiro pela Selva do Planejamento Estratégico. Porto Alegre: Bookman. 2000. 299 p.
- NIXON, W. A. J. e Burns, J. (2005). Management Control in the 21st Century. *Mangement Accounting Resarch*, 16, 260-268.
- OLIVEIRA, Djalma P. R. Planejamento Estratégico – Conceitos, Metodologia e Práticas. São Paulo: Atlas S.A., 2004. 335 p. On line no sítio <http://Scholar.google.com> (Maio/Junho)
- PRAHALAD, C. K.; HAMEL, Gary. Competindo pelo Futuro. Artigo adaptado de Competing for the Future. Harvard Business Review . Jul./Ago. 1994.
- PORTER, Michael E. Estratégia competitiva – Técnicas para Análise da Indústria e da Concorrência. Rio de Janeiro: Campus, 1986. 362 p. On line no sítio <http://www.uniero.edu.br> (Maio/Junho)
- PORTER, Michael E. A Vantagem Competitiva das Nações. Rio de Janeiro: Campus, 1989. 897 p. On line no sítio <http://Scholar.google.com> (Maio/Junho)
- SHANK, John K. e GOVINDARAJAN, Vijay. A Revolução dos Custos – Como Reinventar e Redefinir Sua Estratégia de Custos para Vencer em Mercados Crescentemente Competitivos. Rio de Janeiro: Campus, 1997. On line no sítio <http://Scholar.google.com> (Maio/Junho)
- HOQUE, Z. e James W. (2000). Linking balanced scorecard measures to size and market factors: Impact on organizational performance. *Journal of Management Accounting Research* 12: 1-17.
- SIMONS, R. (1990). The Role of Management Control Systems in Creating Competitive Advantage: New Perspectives. *Accounting , Organizations and Society*, 15, 127-143.
- VICKERS, G. (1954). Positive and Negative Controls in Business. *Journal of Industrial Economics*, 6, 173-179.
- YIN, R. K. (2003). *Case study research: design and methods*. 3ª Ed. Sage Publications.
- VERGARA, Sylvia C. Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração. São Paulo: Atlas, 2005. <http://Scholar.google.com> (Maio/Junho de 2011)



## A Apêndices

### A.1 Balanço

#### O Balanço – ACTIVO

BENTO, SA

Mindelo -São Vicente Cabo Verde

BALANÇO EM 31 DE DEZEMBRO DE 2010

ECV

RUBRICAS	Data de referência		
	31-12-2010		31-12-2009
	Notas	Valores	Valores
<b>ACTIVO</b>			
<b>Activo não corrente</b>			
Activos fixos tangíveis			
Terrenos e recursos naturais	3	80.081.370,00	0,00
Edifícios e outras construções	3	18.890.640,00	0,00
Equipamento básico	3	6.501.666,00	0,00
Equipamento de transporte	3	6.674.809,00	0,00
Equipamento administrativo	3	4.457.772,00	0,00
Equipamentos biológicos		0,00	0,00
Outros activos fixos tangíveis	3	1.804.052,00	0,00
<b>Total Activos Fixos Tangíveis</b>		<b>118.410.309,00</b>	<b>0,00</b>
Propriedades de investimento			
Activos intangíveis			
Trespasse (goodwill)		0,00	0,00
Projectos de desenvolvimento		0,00	0,00
Programas de computador	4	981.181,00	0,00
Propriedade industrial		0,00	0,00
Outros activos intangíveis		0,00	0,00
<b>Total Activos Fixos Intangíveis</b>		<b>981.181,00</b>	<b>0,00</b>
Participações financeiras - método da equivalência patrimonial		0,00	0,00
Participações financeiras — outros métodos		0,00	0,00
Accionistas sócios		0,00	0,00
Outros activos financeiros		0,00	0,00
Activos por impostos diferidos		0,00	0,00
Activos não correntes detidos para venda		0,00	0,00
<b>Total do activo não corrente</b>		<b>119.391.490,00</b>	<b>0,00</b>
<b>Activo corrente</b>			
Inventários			
Activos biológicos		0,00	0,00
Mercadorias	10	177.335.471,00	0,00
Produtos acabados e intermédios		0,00	0,00
Subprodutos, desperdícios, resíduos e refugos		0,00	0,00
Produtos e trabalhos em curso		0,00	0,00
Matérias-primas, subsidiárias e de consumo		0,00	0,00
Outros produtos de consumo		0,00	0,00
<b>Total Activos Inventários</b>		<b>177.335.471,00</b>	<b>0,00</b>
Clientes	5	16.676.120,00	0,00
Adiantamentos a fornecedores	6	1.650.443,00	0,00
Estado e outros entes públicos	7	962.915,00	0,00
Accionistas sócios		0,00	0,00
Pessoal		5.989.462,00	0,00
Outras contas a receber		13.410.658,00	0,00
Diferimentos		300.974,00	0,00
Activos financeiros detidos para negociação		0,00	0,00
Outros activos financeiros		0,00	0,00
Caixa e depósitos bancários	2	16.124.214,00	0,00
<b>Total do activo corrente</b>		<b>232.450.257,00</b>	<b>0,00</b>
<b>Total do activo</b>		<b>351.841.747,00</b>	<b>0,00</b>

O Técnico de Contas: Razão - Contabilidade, Consultoria e Auditorial Lda, Lda.

2

**O Balanço – CAPITAL PRÓPRIO E PASSIVO**

**BENTO, SA**

Mindelo -São Vicente Cabo Verde

**BALANÇO EM 31 DE DEZEMBRO DE 2010**

ECV

RUBRICAS	Data de referência		
	31-12-2010		31-12-2009
	Notas	Valores	Valores
<b>CAPITAL PRÓPRIO E PASSIVO</b>			
<b>Capital próprio</b>			
Capital realizado	9	5.000.000,00	0,00
Ações (quotas) próprias		0,00	0,00
Prestações suplementares e outros instrumentos de capital próprio		0,00	0,00
Prémios de emissão		0,00	0,00
Reservas legais		0,00	0,00
Outras reservas		0,00	0,00
Excedentes de revalorização		0,00	0,00
Ajustamentos em activos financeiros		0,00	0,00
Outras variações no capital próprio		0,00	0,00
Resultados transitados		0,00	0,00
Resultado líquido do período	9	13.292.046,00	0,00
<i>Total do capital próprio (antes de interesses minoritários)</i>		18.292.046,00	0,00
Interesses minoritários		0,00	0,00
<b>Total do capital próprio</b>		18.292.046,00	0,00
<b>PASSIVO</b>			
<b>Passivo não corrente</b>			
Provisões		0,00	0,00
Financiamentos obtidos		0,00	0,00
Responsabilidades por benefícios pós-emprego		0,00	0,00
Passivos por impostos diferidos		0,00	0,00
Outras contas a pagar		0,00	0,00
<b>Total do passivo não corrente</b>		0,00	0,00
<b>Passivo corrente</b>			
Fornecedores	6	204.909.149,00	0,00
Adiantamentos de clientes	5	500.886,00	0,00
Estado e outros entes públicos	7	5.245.704,00	0,00
Accionistas/sócios		118.058.442,00	0,00
Financiamentos obtidos		0,00	0,00
Outras contas a pagar	8	4.830.988,00	0,00
Pessoal		4.532,00	0,00
Passivos financeiros detidos para negociação		0,00	0,00
Outros passivos financeiros		0,00	0,00
Diferimentos		0,00	0,00
<b>Total do passivo corrente</b>		333.549.701,00	0,00
<b>Total do passivo</b>		333.549.701,00	0,00
<b>Total do capital próprio e do passivo</b>		351.841.747,00	0,00

O Técnico de Contas: **Razão - Contabilidade, Consultoria e Auditoria, Lda.**

3



## A.2 Demonstração de Resultados

### Demonstração dos Resultados por Natureza

**BENTO, SA**

Mindelo - São Vicente Cabo Verde

DEMONSTRAÇÃO DOS RESULTADOS POR NATUREZAS

PERÍODO COMPREENDIDO ENTRE 1 JANEIRO DE 2010 A 31 DEZEMBRO 2010

RUBRICAS	ECV		
	PERÍODO		
	Notas	2010	2009
		Valores	Valores
Vendas e Prestações de serviços	14	1.370.142.708,00	0,00
Subsídios à exploração		0,00	0,00
Ganhos/perdas imputados de subsidiárias, associadas e empreendimentos conjuntos		0,00	0,00
Variação nos inventários de produção		0,00	0,00
Trabalhos para a própria entidade		0,00	0,00
Gasto com mercadorias vendidas e matérias consumidas	10	-1.251.860.132,00	0,00
<b>Resultado operacional bruto</b>		118.282.576,00	0,00
Fornecimentos e serviços externos	11	-29.070.760,00	0,00
<b>Valor acrescentado bruto</b>		89.211.816,00	0,00
Gastos com o pessoal	12	-56.044.994,00	0,00
Ajustamentos de inventários (perdas/reversões)		0,00	0,00
Imparidade de dívidas a receber (perdas/reversões)		0,00	0,00
Provisões (aumentos/reduções)		0,00	0,00
Imparidade de activos não depreciables/amortizáveis (perdas/reversões)		0,00	0,00
Aumentos/reduções de justo valor		0,00	0,00
Outros rendimentos e ganhos	15	506.700,00	0,00
Outros gastos e perdas	13	-9.310.086,00	0,00
<b>Resultado antes de depreciações, amortizações, perdas/ganhos de financiamento e impostos</b>		24.363.436,00	0,00
Gastos/Reversões de depreciação e de amortização	13	-5.949.193,00	0,00
Perdas/reversões por imparidade de activos depreciables/amortizáveis		0,00	0,00
<b>Resultado operacional (antes de perdas/ganhos de financiamento e impostos)</b>		18.414.243,00	0,00
Juros e ganhos similares Obtidos		67.062,00	0,00
Juros e perdas similares suportados		-758.577,00	0,00
<b>Resultado antes de Impostos</b>		17.722.728,00	0,00
Imposto sobre o rendimento do período (25%)		-4.430.682,00	
<b>Resultado líquido do período</b>		13.292.046,00	0,00

O Técnico de Contas: **Razão - Contabilidade, Consultoria e Auditoria, Lda.**

## A.3 Demonstração de Fluxos de Caixa

BENTO, SA

DEMONSTRAÇÃO DE FLUXOS DE CAIXA - METODO DIRECTO

PERÍODO COMPREENDIDO ENTRE 1 JANEIRO DE 2010 A 31 DEZEMBRO DE 2010

ECV

RUBRICAS	PERÍODO		
	2010		2009
	Notas	Valores	Valores
<b>Método Directo</b>			
<b><u>Fluxos de caixa das actividades operacionais</u></b>			
Recebimentos de clientes		1.439.982.312,00	0,00
Pagamentos a fornecedores		-1.349.232.557,00	0,00
Pagamentos ao pessoal		-51.221.265,00	0,00
Caixa gerada pelas operações		<b>39.528.490,00</b>	<b>0,00</b>
Pagamento/recebimento do imposto sobre o rendimento		0,00	0,00
Outros recebimentos/pagamentos		-14.501.569,00	0,00
Fluxos de caixa das actividades operacionais (1)		<b>25.026.921,00</b>	<b>0,00</b>
<b><u>Fluxos de caixa das actividades de investimento</u></b>			
<b>Pagamentos respeitantes a:</b>			
Activos fixos tangíveis		0,00	0,00
Activos intangíveis		0,00	0,00
Investimentos financeiros		0,00	0,00
Outros activos		0,00	0,00
<b>Recebimentos provenientes de:</b>			
Activos fixos tangíveis		0,00	0,00
Activos intangíveis		0,00	0,00
Investimentos financeiros		0,00	0,00
Outros activos		0,00	0,00
Subsídios ao investimento		0,00	0,00
Juros e rendimentos similares		0,00	0,00
Dividendos		0,00	0,00
Fluxos de caixa das actividades de investimento (2)		<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
<b><u>Fluxos de caixa das actividades de financiamento</u></b>			
<b>Recebimentos provenientes de:</b>			
Financiamentos obtidos		0,00	0,00
Realizações de capital e de outros instrumentos de capital próprio		5.000.000,00	0,00
Cobertura de prejuízos		0,00	0,00
Doações		0,00	0,00
Outras operações de financiamento		37.288.608,00	0,00
<b>Pagamentos respeitantes a:</b>			
Financiamentos obtidos		-32.600.000,00	0,00
Juros e gastos similares		-732.590,00	0,00
Dividendos		0,00	0,00
Reduções de capital e de outros instrumentos de capital próprio		0,00	0,00
Outras operações de financiamento		-17.858.725,00	0,00
Fluxos de caixa das actividades de financiamento (3)		<b>-8.902.707,00</b>	<b>0,00</b>
<b>Variação de caixa e seus equivalentes (1+2+3)</b>		<b>16.124.214,00</b>	<b>0,00</b>
<b>Efeito das diferenças de câmbio</b>			
<b>Caixa e seus equivalentes no início do período</b>		<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
<b>Caixa e seus equivalentes no fim do período</b>		<b>16.124.214,00</b>	<b>0,00</b>

(1) — O escudo, admitindo-se, em função da dimensão e exigências de relato, a possibilidade de expressão das quantias em milhare

## A.4 Organograma da Bento, SA

BENTO, S. A. - S. Vicente

### REPRESENTAÇÃO GRÁFICA DA ESTRUTURA ORGÂNICA DA BENTO, S.A.

